#1 do *Wall Street Journal* e best-seller do *The New York Times*

GARY KELLER
JAY PAPASAN

A ÚNICA COISA

O FOCO PODE TRAZER RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS PARA SUA VIDA

A ÚNICA COISA

GARY KELLER
JAY PAPASAN

São Paulo 2014

SE VOCÊ PERSEGUE DOIS COELHOS AO MESMO TEMPO...

NÃO VAI PEGAR NENHUM DOS DOIS.
PROVÉRBIO RUSSO

1 A ÚNICA COISA

> “Viva como um selo postal – cole-se num único objetivo até alcançá-lo.”
>
> Josh Billings

Em 7 de junho de 1991, a terra tremeu durante 112 minutos. Não tremeu, na verdade, mas, para mim, foi como se tivesse tremido.

Eu estava assistindo à comédia do momento, *Amigos, sempre amigos*, e as risadas da plateia chacoalhavam e agitavam o cinema. Considerado um dos filmes mais divertidos de todos os tempos, ele oferecia também doses inesperadas de sabedoria e compreensão. Numa cena memorável, Curly, o caubói resoluto interpretado pelo finado Jack Palance, e o inexperiente Mitch, interpretado por Billy Crystal, deixam o grupo para procurar animais desgarrados do bando. Embora tivessem passado boa parte do filme em conflito, cavalgando juntos eles finalmente conseguem estabelecer uma conexão, durante uma conversa sobre a vida. Subitamente, Curly faz seu cavalo parar e se vira sobre a cela para olhar Mitch.

Curly: Sabe qual é o segredo da vida?

Mitch: Não. Qual é?

Curly: Isto. [Ele mostra um dedo.]

Mitch: Seu dedo?

Curly: Uma coisa. Uma única coisa. Concentre-se nisso, e o resto não vale mais nada.

Mitch: Que ótimo, mas que “única coisa” é essa?

Curly: Isso é o que você precisa descobrir.

Da boca de um personagem fictício chega a nossos ouvidos o segredo do sucesso. Se os roteiristas o conheciam ou se trombaram na ideia sem querer, o fato é que escreveram a mais pura verdade. Uma única coisa é o melhor caminho para você conseguir o que quer.

Eu não entendi a ideia muito bem até algum tempo depois. Vivera experiências de sucesso no passado, mas tive de dar com a cara na parede para começar a conectar meus resultados com o caminho que segui. Em menos de uma década, construímos uma companhia de sucesso com ambições nacionais e internacionais, mas de repente as coisas pararam de funcionar. Apesar de toda a dedicação e o trabalho duro, minha vida virou uma bagunça, e eu sentia como se tudo ruísse ao meu redor.

Eu estava falhando.

ALGUMA COISA TINHA QUE CEDER

Eu me sentia como se tivesse encontrado a ponta de uma pequena corda, que lembrava, assustadoramente, uma forca, e procurei ajuda, encontrando-a na figura de um *coach*. Expliquei-lhe toda a minha situação e falei dos desafios que vinha enfrentando, tanto pessoal quanto profissionalmente. Revisitamos meus objetivos e a trajetória que queria para a minha vida. Com todos os problemas em mãos, ele se pôs a procurar respostas, dedicado a uma pesquisa extensa. Quando nos encontramos de novo, ele trouxe meu gráfico organizacional – essencialmente, a companhia inteira vista de cima – e colocou-o na parede.

Nossa discussão começou com uma pergunta simples: “Você sabe o que fazer para mudar essa situação?”. Eu não fazia ideia.

Ele disse que eu precisava fazer apenas uma coisa. Havia identificado catorze cargos que precisavam de novos talentos, e acreditava que, com gente nova nesses pontos-chave, a empresa, meu trabalho e minha vida passariam por uma mudança radical, e para melhor. Fiquei chocado e deixei claro que eu imaginava que precisaria de muito mais que isso.

Ele disse: “Não. Jesus precisou de doze, mas você vai precisar de catorze”.

Foi um momento transformador. Eu jamais poderia imaginar como tão pouco poderia mudar tanta coisa. Ficou óbvio que, por mais focado que eu estivesse, não estava focado o suficiente. Encontrar catorze pessoas era, sem dúvida, a coisa mais importante que eu podia fazer. Então, com base nessa reunião, tomei uma grande decisão: demiti a mim mesmo.

Deixei de ser CEO e tornei a busca por essas catorze pessoas o meu foco principal.

Dessa vez, a terra tremeu de verdade. Em três anos, entramos num período de crescimento sustentável médio anual de 40%, que durou quase uma década.

Passamos de ator regional para competidor internacional. Obtivemos sucesso extraordinário, e nunca olhamos para trás.

Ao longo do tempo, conforme o sucesso gerava ainda mais sucesso, aconteceu outra coisa: emergiu o idioma da ÚNICA Coisa.

Depois de ter encontrado os catorze profissionais, comecei a trabalhar com os funcionários *top* para construir suas carreiras e seus negócios. Por força do hábito, eu terminava as conversas de *coaching* com uma recapitulação do punhado de coisas que havíamos combinado, que eles cumpririam até a sessão seguinte. Infelizmente, muitos realizavam boa parte das tarefas, mas não necessariamente a mais importante. Menos resultados. Mais frustração. Então, numa tentativa de ajudá-los a obter êxito, comecei a encurtar a lista: "Você podia fazer apenas três coisas esta semana..."; "Que tal fazer só duas coisas esta semana...?". Finalmente, por desespero, fui o mais simples que pude e perguntei: "Qual é a ÚNICA Coisa que você pode fazer esta semana de modo a tornar o restante mais fácil ou desnecessário?". E a coisa mais incrível aconteceu.

Os resultados foram estratosféricos.

Depois dessas experiências, revisei meus sucessos e fracassos e descobri um padrão interessante. Quando obtive grande sucesso, eu havia focado minha concentração em uma única coisa, e quando meu sucesso vacilou, meu foco havia feito o mesmo.

E assim se fez a luz.

SER MAIS SIMPLES

Se todo mundo tem o mesmo número de horas num dia, por que algumas pessoas parecem conseguir fazer muito mais do que outras? Como fazem mais, alcançam mais, ganham mais, têm mais? Se o tempo é a moeda das conquistas, então por que alguns são capazes de engordar seus cofres com mais notas que outros? A resposta está no fato de que o núcleo de sua abordagem é justamente atingir o núcleo das coisas. Essas pessoas focam no mais simples.

Quando você quiser a melhor chance de obter êxito em qualquer coisa que deseja, o caminho a seguir é sempre o mesmo: seja simples.

"Ser simples" é ignorar todas as coisas que você *poderia fazer*, preocupando-se com o que *deve fazer*. É reconhecer que nem tudo tem a mesma importância e descobrir as coisas que são mais importantes. É conectar com mais vigor o que você faz com o que você quer. É compreender que resultados extraordinários são diretamente determinados por quão específico você pode tornar seu foco.

O jeito de extrair o melhor de seu trabalho e de sua vida é ser o mais simples possível. A maioria das pessoas pensa apenas no oposto disso. Pensam

que sucesso grandioso consome tempo e é complicado. Como resultado, seus calendários e suas listas de afazeres acabam abarrotados e esmagadores. O sucesso começa a parecer fora de alcance, então elas passam a contentar-se com menos. Sem saberem que o sucesso maior vem quando fazem poucas coisas da melhor forma possível, perdem-se tentando fazer demais e, no fim das contas, realizam de menos. Com o tempo, reduzem suas expectativas, abandonam seus sonhos e permitem que suas vidas fiquem simples. Esse é o jeito errado de ser simples.

Você tem quantia limitada de tempo e energia, portanto, quando se espalha, acaba disperso demais. Quer que suas conquistas somem, mas, na verdade, isso demanda subtração, não adição. É preciso fazer menos coisas para obter mais efeito, em vez de fazer mais coisas com efeitos colaterais. O problema em tentar fazer demais é que, ainda que funcione, acrescentar mais a seu trabalho e sua vida, sem cortar nada, traz muitos problemas: prazos não cumpridos, resultados decepcionantes, muito estresse, tédio, menos sono, má alimentação, nada de exercício e a perda de momentos com a família e os amigos – tudo em nome de correr atrás de uma coisa que é mais fácil de conseguir do que você imagina.

Ser simples é um caminho fácil de seguir em busca de resultados extraordinários, e dá certo. Dá certo o tempo todo, em qualquer lugar e com qualquer coisa. Por quê? Porque tem apenas um propósito: levar você direto ao seu objetivo.

Quando você deixa tudo o mais simples possível, foca em uma única coisa. E a ideia é essa.

O EFEITO DOMINÓ 2

"Toda grande
mudança começa como dominós em queda."

B. J. Thornton

Em Leeuwarden, na Noruega, no Dia do Dominó, 13 de novembro de 2009, a Weijers Domino Productions coordenou a queda de dominó que bateu o recorde de maior do mundo, alinhando mais de 4.491.863 peças numa estrutura estonteante. Nesse evento, uma única delas colocou em movimento uma queda de dominós que deflagrou, cumulativamente, mais de 94.000 joules de energia, quantia gasta por um homem de porte médio para executar 545 flexões de braço.

Cada dominó em pé representa uma pequena porção de energia potencial; quanto mais são alinhados, mais energia potencial é acumulada. Alinhe o bastante e, com um simples toque, você pode iniciar uma reação em cadeia de poder surpreendente. E a Weijers Domino Productions comprovou o fato. Quando uma única coisa, a coisa certa, é posta em movimento, pode tombar muitas outras. E tem mais.

Em 1983, Lorne Whitehead escreveu no *American Journal of Physics* que havia descoberto que dominós em queda poderiam não somente tombar muitas coisas, mas também tombar coisas grandes. Ele descreveu como um único dominó é capaz de derrubar outro dominó 50% maior.

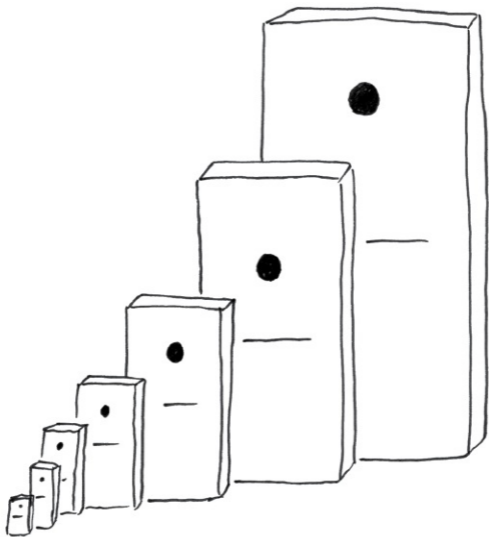



FIG. 1 Um progressão geométrica de dominós.

Compreende a ideia? Uma peça de dominó pode não somente derrubar outras iguais a ela, mas também outros objetos que são sucessivamente maiores. Em 2001, um físico do San Francisco's Exploratorium reproduziu o experimento de Whitehead, criando oito dominós de compensado, cada qual 50% maior do que o anterior. O primeiro tinha apenas 5 centímetros; o último, quase 1 metro de altura. A queda de dominós resultante começou com um toque gentil e terminou rapidamente "com um baque muito alto".

Imagine o que aconteceria se a progressão continuasse sem parar. Se uma queda de dominós é uma progressão *linear*, a de Whitehead seria descrita como uma progressão *geométrica*. O resultado poderia desafiar a imaginação. O

décimo dominó teria quase a mesma altura que Peyton Manning, jogador de futebol americano. Lá pelo 18º, você veria uma peça de dominó capaz de rivalizar com a Torre de Pisa. O 23º dominó seria bem maior que a Torre Eiffel, e o 31º, quase mil metros mais alto que o Monte Everest. O 57º cobriria, praticamente, a distância entre a Terra e a Lua!

CONSEGUIR RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

Então, quando pensar em sucesso, viaje para a Lua. É possível alcançá--la se você estabelecer prioridades e empregar toda a sua energia para realizar a coisa mais importante. Conseguir resultados extraordinários resume-se a criar um efeito dominó em sua vida.

Não há muito o que inventar quando o assunto é tombar dominós. Você os alinha e empurra o primeiro. Na vida real, no entanto, é um pouco mais complicado. O desafio reside no fato de que a vida não alinha tudo para a gente, dizendo: “É aqui que você deve começar”. Pessoas muito bem-sucedidas sabem disso. Então, diariamente, elas alinham suas prioridades mais uma vez, encontram o primeiro dominó e sentam a mão nele até cair.

Por que essa estratégia funciona? Porque sucesso extraordinário é sequencial, não simultâneo. O que começa linear se torna geométrico. Você faz a coisa certa, depois faz a próxima coisa certa. Com o tempo, elas se somam, e o potencial geométrico do sucesso é deflagrado. O efeito dominó se aplica em larga escala, como em seu emprego ou em seu negócio, mas se aplica também ao menor dos momentos, no dia a dia, quando você está tentando decidir o que fazer em seguida. Sucesso é construído sobre sucesso, e, conforme isso acontece, cada vez mais, você segue em direção ao maior sucesso possível.

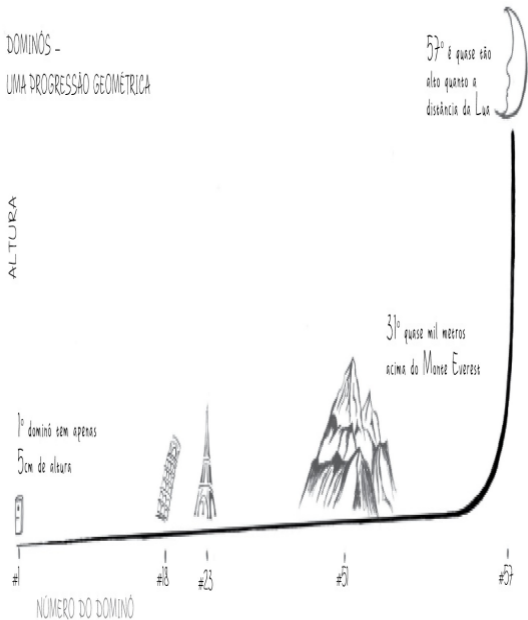



FIG 2 Uma progressão geométrica é como um trem muito, muito comprido – começa lento demais para ser notado até que se move rápido demais para brecar.

Quando você vê alguém que tem muito conhecimento, essa pessoa aprendeu com o tempo. Quando vê alguém que tem muitas habilidades, ela as aperfeiçoou com o tempo. Quando vê alguém que fez muita coisa, tudo foi feito com o tempo. Quando vê alguém que tem muito dinheiro, este foi ganho com o tempo.

A chave está no tempo. O sucesso é construído sequencialmente. Uma única coisa por vez.

3 O SUCESSO DEIXA PISTAS

"Aqueles que se concentram em apenas uma única coisa são os que avançam neste mundo."

Og Mandino

Provas da ÚNICA Coisa estão em todo canto. Preste atenção e você sempre as encontrará.

UM PRODUTO, UM SERVIÇO

Empresas de sucesso extraordinário sempre têm um produto ou serviço pelo qual são mais conhecidas ou que lhes rende mais dinheiro. O Coronel Sanders começou a KFC com uma única receita secreta de frango. A Adolph Coors Company cresceu 1.500% de 1947 a 1967 com um único produto, numa única cervejaria. Os microprocessadores geram a maior parte da receita líquida da Intel. E a Starbucks? Acho que essa você sabe.

A lista de negócios que alcançaram resultados extraordinários por meio do poder da ÚNICA Coisa não tem fim. Às vezes, o que é feito ou entregue é também o que é vendido; às vezes, não. Veja o Google. A ÚNICA Coisa deles é a pesquisa, que torna a propaganda, sua fonte-chave de receita, possível.

E quanto a Star Wars? Sua ÚNICA Coisa são os filmes ou o merchandise? Se você chutou o merchandise, acertou – e errou. A receita de brinquedos recentemente ultrapassou os US$10 bilhões, enquanto a receita de bilheteria

mundial dos 6 filmes principais totalizou menos de metade, US$4,3 bilhões. Porém, do meu ponto de vista, os filmes são a ÚNICA Coisa, porque tornam os brinquedos e os produtos possíveis.

A resposta nem sempre é óbvia, mas isso não torna sua procura menos importante. Inovações tecnológicas, mudanças culturais e forças competitivas em geral ditam a evolução ou a transformação da ÚNICA Coisa de um certo negócio. As empresas mais bem-sucedidas sabem disso e estão sempre perguntando: "Qual é nossa ÚNICA Coisa?".

A Apple merece um estudo por criar um ambiente no qual uma ÚNICA Coisa extraordinária pode existir enquanto transita para outra ÚNICA Coisa extraordinária. De 1998 a 2012, a ÚNICA Coisa da Apple passou de Macs para iMacs para iTunes para iPods para iPhones, com o iPad buscando a pole-position na frente da linha de produção. Sempre que um novo "aparelho de ouro" entrava embaixo dos holofotes, os demais produtos não eram descontinuados nem relegados ao saldão. Essas linhas, além de outras, continuaram a ser refinadas enquanto a ÚNICA Coisa do momento criava um bem documentado efeito de prestígio, fazendo mais propício para o usuário querer adotar a família toda de produtos da Apple.

Quando você entende a ideia da ÚNICA Coisa, começa a enxergar o mundo dos negócios de outra maneira. Se hoje sua empresa não sabe qual é a ÚNICA Coisa dela, então a ÚNICA Coisa dela é ir procurá-la.

"Pode haver apenas uma única coisa mais importante. Muitas coisas podem ser importantes, mas apenas uma pode ser a mais importante."

Ross Garber

UMA PESSOA

A ÚNICA Coisa é um tema dominante, que se mostra de diversas formas. Pegue o conceito, aplique-o a pessoas, e você verá que uma só delas pode fazer toda a diferença.

No primeiro ano do colegial, Walt Disney cursou aulas à noite no Chicago Art Institute e tornou-se o cartunista do jornal da escola. Depois de formado, quis continuar cartunista de jornal, mas, como não conseguia emprego, seu irmão Roy, executivo e bancário, arrumou trabalho para ele num estúdio de arte. Foi lá que ele aprendeu animação e começou a criar desenhos animados. Na juventude de Walt, sua pessoa única foi Roy.

Para Sam Walton, muito cedo, foi L. S. Robson, seu sogro, quem lhe emprestou os US$ 20 mil de que ele precisava para começar seu comércio

varejista, uma franquia da loja Ben Franklin. Depois, quando Sam abria sua primeira Wal-Mart, Robson pagou, secretamente, US$ 20 mil a um proprietário de terras para realizar uma expansão crucial.

Albert Einstein teve Max Talmud, seu primeiro mentor. Foi Max quem apresentou o menino Einstein, então com dez anos de idade, a textos-chave de matemática, ciências e filosofia. Max fez uma refeição por semana com a família Einstein durante seis anos, enquanto orientava o jovem Albert.

Ninguém se faz sozinho.

Oprah Winfrey dá crédito ao pai, e ao tempo que passou com ele e a esposa, por lhe "salvar" a vida. Ela disse a Jill Nelson, da *The Washington Post Magazine*: "Se eu não tivesse sido enviada para o meu pai, teria seguido outro caminho". Profissionalmente, tudo começou com Jeffrey D. Jacobs, o "advogado, agente, *manager* e conselheiro financeiro" que, quando Oprah procurava orientação para um contrato de emprego, persuadiu a apresentadora a fundar sua própria companhia em vez de ser simplesmente um talento a ser contratado. Nascia a Harpo Productions Inc.

O mundo conhece bem a influência que John Lennon e Paul McCartney exerciam sobre o sucesso das composições um do outro, mas, no estúdio de gravação, havia George Martin. Considerado um dos maiores produtores musicais de todos os tempos, George foi constantemente mencionado como o "Quinto Beatle" por seu extenso envolvimento nos discos da banda. A *expertise* musical de Martin ajudou a preencher os vazios entre o talento cru dos Beatles e o som que queriam alcançar. Boa parte dos arranjos de orquestra e de instrumentos, bem como diversas gravações de teclado nos primeiros discos, foi escrita e executada por Martin em colaboração com o grupo.

Todo mundo tem uma única pessoa que significa muito ou foi a primeira a influenciar, treinar ou conduzir.

Ninguém alcança o sucesso sozinho. Ninguém.

UMA PAIXÃO, UMA HABILIDADE

Veja os bastidores de qualquer história de sucesso extraordinário e a ÚNICA Coisa está sempre lá. Ela aparece na vida de qualquer negócio de sucesso e na vida profissional de qualquer pessoa de sucesso. Também aparece em torno de paixões pessoais e habilidades. Todos nós as temos, mas quem alcança sucesso extraordinário tem sempre uma paixão intensa ou uma habilidade que se destaca, definindo-o ou motivando-o mais do que qualquer outra coisa.

"Você tem que pensar numa coisa. Persiga essa coisa que escolheu."

General George S. Palton

Em geral, a fronteira que separa paixão de habilidade pode ser vaga porque as duas estão quase sempre conectadas. Pat Matthews, um dos maiores pintores expressionistas dos EUA, diz que transformou sua paixão pela pintura em habilidade, e depois em profissão, basicamente fazendo uma pintura por dia. Angelo Amorico, o guia de turismo de maior sucesso da Itália, diz que desenvolveu suas habilidades e, finalmente, seu negócio a partir de sua paixão única pelo país e um profundo desejo de compartilhá-lo com os outros. Esse é o roteiro das histórias de sucesso extraordinário. Paixão por algo leva a um tempo desproporcional de prática e treinamento. Esse tempo gasto acaba traduzido em habilidade, e, quando a habilidade é desenvolvida, os resultados são melhores. Melhores resultados geralmente levam a mais divertimento, e mais paixão e mais tempo são investidos. Pode ser um círculo virtuoso que leva a resultados incríveis.

"O sucesso demanda unidade de propósito."

Vince Lombardi

A paixão única de Gilbert Tuhabonye é correr. Gilbert é um corredor de longa distância norte-americano nascido em Songa, Burundi, e foi o amor antigo pela corrida que o ajudou a vencer o Campeonato Nacional de Burundi nos quatrocentos e nos oitocentos metros masculinos, na época em que estava, ainda, no Ensino Médio. Essa paixão ajudou a salvar sua vida.

Em 21 de outubro de 1993, membros da tribo Hutu invadiram a escola de Gilbert e capturaram alunos da tribo Tutsi. Os que não foram imediatamente mortos sofreram espancamentos e foram queimados vivos num prédio vizinho. Depois de nove horas enterrado embaixo dos corpos queimados, Gilbert conseguiu escapar e fugiu correndo dos captores, até estar a salvo num hospital da região. Foi o único sobrevivente.

Vivendo no Texas, Estados Unidos, ele continuou competindo, afiando suas habilidades. Recrutado pela Universidade Cristã de Abilene, Gilbert foi premiado seis vezes com o All-America Honor. Concluídos os estudos, ele se mudou para Austin, e, pelo que todos dizem, é o treinador mais famoso da cidade. Para cavar poços de água em Burundi, ele cofundou a Fundação Gazelle, cujo principal captador de recursos é – adivinhe – a Run for the Water, corrida patrocinada que acontece nas ruas de Austin. Dá para ver como o tema corre ao longo de toda a

vida de Gilbert.

De competidor a sobrevivente, da escola à carreira e à caridade, a paixão de Gilbert Tuhabonye pela corrida tornou-se uma habilidade, que levou à profissão, que, por sua vez, gerou a oportunidade de fazer algo em retorno. O sorriso com que ele recebe colegas corredores nas pistas que circundam o lago Lady Bird, em Austin, simboliza como uma única paixão pode virar uma habilidade, juntos acionando e definindo uma vida extraordinária.

A ÚNICA Coisa aparece várias vezes na vida de quem tem sucesso, porque é uma verdade fundamental. Apareceu para mim, e, se você deixar, vai aparecer para você também. Aplicar a ÚNICA Coisa em seu trabalho – e na sua vida – é o mais simples e o mais inteligente que você pode fazer para se propagar em direção ao sucesso que deseja ter.

UMA VIDA

Se eu tivesse que escolher apenas um exemplo de alguém que dominou a ÚNICA Coisa para construir uma vida extraordinária, teria de ser o executivo norte-americano Bill Gates. A paixão única de Bill no Ensino Médio era a computação, que o levou a desenvolver uma habilidade: programação de computadores. Nos tempos do colégio, conheceu uma pessoa, Paul Allen, que lhe deu o primeiro emprego e tornou-se seu parceiro para fundar a Microsoft. Isso aconteceu como resultado de uma carta enviada a uma pessoa, Ed Roberts, que mudou as vidas deles ao dar-lhes a chance de escrever o código de um computador, o Altair 8800 – e eles só precisaram de uma única chance. A Microsoft começou sua vida para fazer uma única coisa, desenvolver e vender interpretadores BASIC para o Altair 8800, o que acabou por transformar Bill Gates no homem mais rico do mundo durante quinze anos corridos. Quando se aposentou da Microsoft, Bill escolheu uma pessoa para substituí-lo como CEO: Steve Ballmer, que ele conhecera na faculdade. A propósito, Steve foi o trigésimo empregado da Microsoft, mas o primeiro executivo contratado por Bill. E a história não acaba aqui.

Bill e Melinda Gates decidiram empregar sua riqueza para fazer a diferença no mundo. Guiados pela crença de que toda vida tem igual valor, criaram uma fundação para fazer uma ÚNICA Coisa: resolver “problemas muito difíceis”, tanto de saúde como de educação. Desde o início, a maior parte das doações da fundação seguiu para uma área, o ambicioso Programa de Saúde Global de Bill e Melinda, cujo único objetivo é empregar avanços da ciência e da tecnologia para salvar vidas em países subdesenvolvidos. Para fazer isso, eles focaram uma única coisa: erradicar as doenças infecciosas, causa importante de mortes na época. Em certo ponto da jornada, tomaram a decisão de focar

também em uma única coisa que faria isso: vacinas. Bill explicou a decisão: “Tínhamos que escolher o que seria a coisa mais impactante para oferecer... A ferramenta mágica de intervenção na saúde são as vacinas, porque podem ser feitas sem grandes gastos”. Uma única linha de pensamento os levou por esse caminho quando Melinda questionou: “Em que lugar podemos gerar o maior impacto com esse dinheiro?”. Bill e Melinda Gates são provas vivas do poder da ÚNICA Coisa.

ÚNICA COISA

As portas do mundo foram abertas, e a visão que ofereceram é estonteante. Por meio da tecnologia e da inovação, sobram oportunidades, e as possibilidades parecem não ter fim. Isso pode ser tanto inspirador quanto angustiante. A consequência não intencional da abundância é que somos bombardeados por mais informações e escolhas num dia do que nossos ancestrais recebiam durante a vida toda. Atormentados e apressados, uma sensação ranzinza de que tentamos de mais e conseguimos de menos nos assombra dia após dia.

Percebemos, por intuição, que o caminho para se chegar ao “mais” passa pelo “menos”, mas a questão é: onde começar? De tudo o que a vida tem a oferecer, como escolher? Como tomar as melhores decisões, viver a vida num nível extraordinário e jamais olhar para trás?

Viva a ÚNICA Coisa.

O que Curly sabia, todas as pessoas de sucesso sabem. A ÚNICA Coisa repousa no coração do sucesso e é o ponto de partida para alcançar resultados extraordinários. Baseada em pesquisa e em experiências de vida, esta é uma grande ideia sobre o sucesso embrulhada num pacote simples e inofensivo. Explicá-la é fácil; acreditar nela pode ser difícil.

Então, antes que entremos numa discussão franca, sincera, sobre como de fato funciona a ÚNICA Coisa, quero discutir abertamente os mitos e os dados incorretos que nos impedem de aceitá-la. São as mentiras do sucesso. Quando as banimos de nossas mentes, podemos investir na ÚNICA Coisa de mente aberta, seguindo, então, por um caminho livre.

AS MENTIRAS

ELAS NOS ENGANAM E DESPISTAM

"Não é o que você não sabe que o coloca em apuros. É o que você tem certeza de que não é bem assim."

Mark Twain

O PROBLEMA COM A "VERDADE"

Em 2003, Merriam-Webster começou a analisar pesquisas em seu dicionário on-line para determinar a "Palavra do Ano". A ideia surgiu porque, considerando-se que as pesquisas na internet revelam aquilo que está no imaginário coletivo, então a palavra mais pesquisada deveria capturar o espírito dos tempos. A ganhadora cumpriu com o prometido. Em meio a invasões no Iraque, parecia que todo mundo queria saber o que "democracia" realmente significava. No ano seguinte, "blog", uma pequena palavra inventada para descrever um novo jeito de se comunicar, ficou no topo da lista. Depois de todos os escândalos políticos nos Estados Unidos em 2005, "integridade" foi a mais honrada.

Então, em 2006, Merriam-Webster acrescentou uma novidade. Os visitantes do site poderia indicar candidatas e, em seguida, votar na "Palavra do Ano". Poderíamos afirmar que fora uma tentativa de instigar um exercício quantitativo de feedback qualitativo, ou chamar apenas de bom marketing. A vencedora, numa vitória de cinco contra um, foi "*truthiness*", palavra em inglês cunhada pelo comediante Stephen Colbert, no episódio de estreia de seu programa no Comedy Central, *The Colbert Report*, como "a verdade que vem de dentro, não dos livros". Na era da informação, motivada pelas notícias que não param, rádios vociferantes e blogagem sem editoração, a *truthiness* captura todas as mentiras incidentais, acidentais e até intencionais que soam como "verdadescas" o bastante para que as aceitemos como verdadeiras.

O problema é que tendemos a agir de acordo com o que acreditamos até mesmo quando não é algo em que *deveríamos* crer. Como resultado, acreditar na ÚNICA Coisa se torna difícil porque, infelizmente, começamos a acreditar em muitas outras coisas – e, mais frequentemente do que gostaríamos, essas "outras coisas" confundem nossos pensamentos, desencaminham nossas ações e desviam nosso sucesso.

A vida é curta demais para caçar unicórnios. É preciosa demais para que confiemos em pé de coelho. As verdadeiras soluções estão quase sempre debaixo de nossos olhos; infelizmente, foram, em geral, obscurecidas por uma quantia incrível de disparates, por uma inundação impressionante de "senso comum" que acaba beirando o nonsense. Seu chefe já usou com você a

metáfora do sapo-na-água-fervente? ("Jogue um sapo numa panela de água quente e ele vai pular para fora de imediato. Mas, se você colocar um sapo em água morna e aumentar a temperatura lentamente, ele ferverá até a morte.") É mentira – uma mentira que parece verdade, mas mentira mesmo assim. Alguém já lhe disse que "o peixe fede da cabeça para baixo"[1]? Não é verdade. Apenas um conto de pescador que acabou sendo fisgado. Já ouviu falar de Cortez, o explorador que queimou seus navios ao chegar nas Américas para motivar os homens? Não é verdade. Outra mentira. "Aposte no jóquei, não no cavalo" tem sido o clamor persistente para que se coloque fé na liderança de uma empresa. Contudo, como estratégia de aposta, essa máxima vai colocar você em alta velocidade rumo à pobreza, e, portanto quereremos saber como ela chegou a virar ditado. Com o tempo, mitos e mentiras são lançados tão frequentemente que acabam parecendo familiares e começam a soar como verdadeiros.

Logo estamos tomando importantes decisões baseados neles.

O desafio que todos enfrentamos quando formamos nossas estratégias de sucesso é que, como nos ditados dos sapos, peixes, exploradores e jóqueis, o sucesso tem suas próprias mentiras. "Tenho muita coisa para fazer"; "Farei mais coisas se fizer tudo ao mesmo tempo"; "Preciso ser uma pessoa mais disciplinada"; "Eu deveria conseguir fazer o que quero sempre que quero"; "Preciso de mais equilíbrio na vida"; "Talvez eu não devesse sonhar tão alto". Repita esses pensamentos com frequência e eles se tornarão as seis mentiras sobre o sucesso que nos impedem de viver a ÚNICA Coisa.

AS SEIS MENTIRAS QUE SEPARAM VOCÊ DO SUCESSO

1. Tudo importa igualmente.
2. Multitarefas.
3. Uma vida disciplinada.
4. A força de vontade está sempre à disposição.
5. Uma vida balanceada.
6. Grande é ruim.

As seis mentiras são crenças que assimiladas se tornam princípios operacionais que nos direcionam para o caminho errado. São grandes rodovias que acabam encolhendo e virando rastro de coelho. Ouro de tolo que nos despista da verdadeira mina. Se pretendemos maximizar nosso potencial, precisamos nos certificar de ter colocado essas mentiras para dormir.

TUDO IMPORTA IGUALMENTE 4

"As coisas que mais importam nunca devem ficar à mercê de coisas que importam menos."

Johann Wolfgang von Goethe

A igualdade é um ideal valoroso buscado em nome da justiça e dos direitos humanos. No mundo real dos resultados, contudo, as coisas nem sempre são iguais. Não importa como os professores deem notas, dois estudantes não são iguais. Não importa quão talentosas sejam, duas pessoas nunca são iguais. Meia dúzia é igual a seis, e as pessoas devem, absolutamente, ser tratadas de modo igual, mas, no mundo das conquistas, nem tudo importa da mesma forma.

A igualdade é uma mentira.

Compreender isso é a base de todas as melhores decisões.

"As coisas mais importantes nem sempre são as que gritam mais alto."

Bob Hawke

Então, como decidir? Quando você tem muito a fazer no dia, como decide o que priorizar? Quando éramos crianças, em geral, fazíamos as coisas que precisávamos quando chegava a "hora de fazê-las". Hora de tomar café da manhã. Hora de ir à escola, hora da lição de casa, hora de cumprir os afazeres, hora do banho, hora de dormir. Depois, conforme crescemos, ganhamos uma margem de arbítrio. "Você pode sair para brincar se terminar sua lição de casa

antes do jantar.” Mais tarde, por sermos adultos, tudo ficou arbitrário. Tudo virou escolha nossa. E, quando nossas vidas são definidas por nossas escolhas, a questão mais importante é: como fazer boas escolhas?

O complicado é que, quanto mais o tempo passa, parece que mais coisas do tipo “simplesmente têm que ser feitas” se acumulam. Atarefados demais, ocupados demais, compromissados demais. “Sempre atrasados” torna-se, esmagadoramente, nossa condição coletiva.

É aí que a batalha pelo caminho certo fica dura e frenética. Sem uma fórmula clara para tomarmos decisões, retornarmos a maneiras conhecidas e confortáveis de decidir o que fazer. Como resultado, selecionamos, atropeladamente, estratégias que enfraquecem nosso sucesso. Pimboleando ao longo do dia feito um personagem confuso de filme B de terror, acabamos correndo escada acima quando deveríamos, ao contrário, escapar pela porta da frente. A melhor decisão é trocada por qualquer decisão, e o que deveria ser progresso simplesmente vira uma armadilha.

Quando tudo parece urgente e importante, tudo parece igual. Ficamos ativos e ocupados, o que não nos leva de verdade para mais perto do sucesso, e superocupados raramente damos conta dos negócios.

É como Henry David Thoreau disse: “Não basta ocupar-se, como se ocupam as formigas. A questão é com o que nos ocupamos”. Nocautear centenas de tarefas implica uma substituição pobre para fazer uma única tarefa que realmente tenha significado. Nem tudo importa igualmente, e o sucesso não é um jogo vencido por quem faz mais. Entretanto, é assim que a maioria joga no dia a dia.

MUITO A SER FEITO EM RELAÇÃO A NADA

Listas de tarefas são um ícone da indústria da organização-do-tempo-para-o-sucesso. Com nossos quereres e os desejos dos outros voando contra nós por todos os lados, rabiscamos tudo impulsivamente em pedaços de papel, em momentos de clareza, ou os estruturamos metodicamente em caderninhos de anotações. Pessoas que planejam o tempo reservam espaço de valor para elaborar listas de tarefas diárias, semanais e mensais. São diversos os aplicativos que levam essas listas a tiracolo nos celulares, e programas de computador as oferecem logo no menu. Parece que, aonde quer que vamos, somos encorajados a fazer listas – e, embora as listas sejam inestimáveis, elas têm um lado sombrio.

Enquanto servem como uma útil coleção de nossas melhores intenções, as listas também nos tiranizam com coisas triviais, sem importância, as quais nos sentimos obrigados a cumprir só porque estão na lista; assim, naturalmente,

muitos de nós têm uma relação de amor e ódio com nossas listas.

Se você permetir, elas vão definir prioridades tanto quanto uma caixa abarrotada de emails dita seu dia, ainda que a maioria deles seja sem importância, disfarçados como prioritários. Resolver essas tarefas na ordem em que as recebemos é agir como se uma engrenagem que range necessitasse imediatamente de óleo. Mas, como notou, oportunamente, o primeiro-ministro australiano: “As coisas mais importantes nem sempre são as que gritam mais alto”.

Empreendedores agem de forma diferente. Eles têm olhos para o essencial. Eles pausam por tempo suficiente para decidir o que importa e permitir que o importante guie seu dia. Empreendedores fazem mais cedo o que outros planejam fazer mais tarde e adiam, talvez por tempo indeterminado, o que outros fazem mais cedo. A diferença não está na intenção, mas no caminho certo. Empreendedores sempre trabalham a partir de um senso claro de prioridade.

Mantida num estado cru, como simples inventário, uma lista de tarefas pode com facilidades desnorteá-lo. Uma lista de tarefas reúne simplesmente as coisas que você acha que precisa fazer; a primeira coisa da lista é apenas a primeira coisa em que pensou. Listas de tarefas, em si, não incorporam o propósito do sucesso. Na verdade, em sua maioria, trata-se apenas de listas de sobrevivência: ajudam a sobreviver ao dia e à vida, mas não fazem de cada dia um trampolim para o próximo, de forma que você construa sequencialmente uma vida de sucesso. Perder muitas horas checando uma lista de tarefas e terminar o dia com uma lata de lixo cheia e uma mesa vazia não é nada virtuoso, e não tem nada a ver com o sucesso. Em vez de uma lista de tarefas, você precisa de uma lista de sucesso, criada propositalmente em torno de resultados extraordinários.

Listas de tarefas tendem a ser longas; as de sucesso são curtas. Uma puxa você para todas as direções; a outra aponta para uma direção específica. Uma é um diretório desorganizado; a outra é uma diretiva organizada. Se uma lista não é elaborada em torno do sucesso, então não é para ele que ela vai levar. Se sua lista contém de tudo, provavelmente levará você a todos os lugares, menos aonde você quer chegar de verdade.

Então, como uma pessoa de sucesso transforma uma lista de tarefas numa lista de sucesso? Com tantas coisas que você *poderia* fazer, como decidir o que importa mais a cada momento de seu dia?

Basta seguir o Juran.

JURAN DESVENDA O CÓDIGO

No fim dos anos 1930, um grupo de executivos da General Motors fez uma descoberta intrigante que abriu a porta para uma inovação incrível. Um dos leitores de cartão deles (dispositivo usado em computadores antigos) começou a produzir dados sem nexo. Enquanto investigavam a máquina com problema, encontraram um jeito de codificar mensagens secretas, algo de muito valor na época. Desde que as infames máquinas codificadoras alemãs Enigma apareceram, durante a Primeira Guerra Mundial, codificar e decodificar tornou-se assunto de alta segurança nacional, atiçando ainda mais a curiosidade do público. Os executivos da GM rapidamente ficaram convencidos de que seu código acidental era indecifrável. Um homem, consultor visitante da Western Electric, não concordou com isso. Aceitou o desafio de decifrar o código, virou a noite trabalhando, e o quebrou por volta de três da madrugada. Seu nome era Joseph M. Juran.

Juran, mais tarde, citou esse incidente como o ponto de partida para querer quebrar um código ainda mais complexo, realizando uma de suas grandes contribuições à ciência e aos negócios. Como resultado do sucesso que obteve, um executivo da GM o convidou para analisar as pesquisas sobre o controle salarial, que seguia uma fórmula descrita pelo economista pouco conhecido Vilfredo Pareto. No século XIX, Pareto escrevera um modelo matemático para distribuição de proventos na Itália o qual afirmava que 80% da terra eram propriedade de 20% das pessoas. A riqueza não se distribuía igualmente. Na verdade, de acordo com Pareto, ela se concentrava de maneira bastante previsível. Pioneiro no controle de qualidade, Juran notara que um punhado de falhas costumava produzir a maioria dos problemas. Esse desequilíbrio não somente fazia sentido em sua experiência, como ele suspeitava de que se tratava de regra universal – e o que ele observara poderia ser ainda maior do que imaginara.

Enquanto escrevia seu livro seminal *Quality Control Handbook* [*Manual do controle de qualidade*], Juran queria dar um nome curto para o conceito de "poucos vitais e muitos triviais". Uma das diversas ilustrações no manuscrito foi rotulada "o princípio de Pareto da distribuição desigual". Outros a teriam chamado Lei de Juran; ele preferiu Princípio de Pareto.

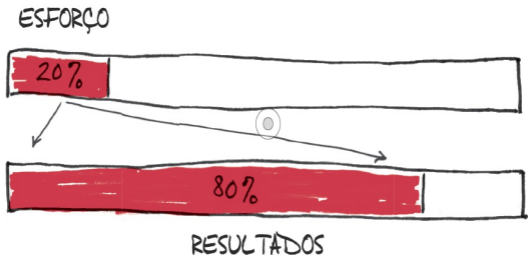



FIG 3 O Princípio de 80/20 afirma que o menor esforço leva aos maiores resultados.

O Princípio de Pareto, no fim das contas, é tão real quanto a lei da gravidade, embora a maioria das pessoas falhe em ver a gravidade da questão. Não é apenas uma teoria. É uma certeza da natureza, provável e previsível, e uma das maiores verdades relativas à produtividade já descobertas. Richard Koch, no livro *The 80/20 Principle*, definiu-a melhor do que ninguém: “O Princípio de 80/20 afirma que as menores causas e os menores investimentos ou esforços geralmente levam aos maiores resultados, aos rendimentos mais expressivos ou às mais valiosas recompensas”. Em outras palavras, no mundo do sucesso, as coisas não são iguais. Uma pequena quantidade de causas cria a maioria dos resultados. O investimento correto cria a maioria dos rendimentos. Esforço seleto cria quase todas as recompensas.

FIG 4 Uma lista de tarefas se torna uma lista de sucesso quando você estabelece prioridades.

Pareto nos aponta para uma direção muito clara: a maioria do que você quer chegará graças à minoria do que você faz. Resultados extraordinários são criados desproporcionalmente, por meio de menos ações do que a maioria das pessoas supõe.

Não se atenha a números. A verdade de Pareto refere-se à desigualdade, e embora seja, em geral, afirmada segundo a proporção de 80/20, pode, na verdade, aparecer em diversas proporções. Dependendo das circunstâncias, pode facilmente surgir como, digamos, 90/20, onde 90% do seu sucesso vêm de 20% do seu esforço. Ou 70/10 ou 65/5. Mas entenda que todos esses valores trabalham de acordo com o mesmo princípio. O grande *insight* de Juran foi que nem tudo importa igualmente; algumas coisas importam mais que outras – muito mais. Uma lista de tarefas se torna uma lista de sucesso quando você aplica o Princípio de Pareto a ela.

O Princípio de 80/20 tornou-se uma das mais importantes regras para o sucesso na minha carreira. Ele descreve o fenômeno que, como Juran, observei em minha própria vida mais de uma vez. Algumas poucas ideias me deram boa parte de meus resultados. Alguns clientes eram muito mais valiosos que outros; um número pequeno de pessoas criava a maior parte do sucesso em meus negócios; e um punhado de investimentos colocou as maiores somas em meus bolsos. Para onde eu olhava, o conceito de distribuição desigual se destacava.

Quanto mais aparecia, mais eu prestava atenção nele – e, quanto mais eu prestava atenção, mais ele aparecia. Finalmente, parei de pensar que era coincidência e comecei a aplicá-lo como o princípio absoluto do sucesso que ele é, e não apenas na minha vida, mas também no meu trabalho com os outros. E os resultados foram extraordinários.

PARETO AO EXTREMO

Pareto prova tudo o que estou dizendo – mas tem uma pegadinha. Ele não vai longe o bastante. Quero ir além. Quero que você leve o Princípio de Pareto ao extremo. Quero que alcance a simplicidade, identificando os 20%, e depois quero que seja ainda mais simples, encontrando o que há de vital dentro do que é vital. A regra de 80/20 é a primeira palavra, mas não a última, sobre o sucesso. O que Pareto começou você tem que terminar. O sucesso requer que você siga o Princípio de 80/20, mas você não tem de parar aqui.

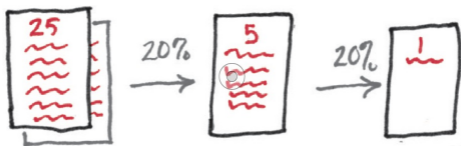



FIG 5 Não importa com quantas tarefas você comece uma lista, tem sempre como simplificá-la e ficar com apenas uma.

Continue em frente. Dá para tirar 20% dos 20% dos 20% e continuar até que você descubra qual é a coisa mais importante (veja a figura 5)! Não importa qual é a tarefa, a missão ou o objetivo, seja grande ou pequeno. Comece com uma lista tão extensa quanto quiser, mas cultive a ideia de que você vai reduzi-la até o pouco que é mais importante, sem parar até chegar a o que é realmente essencial. O que é imperativo. A ÚNICA Coisa.

Em 2011, convoquei uma reunião com nosso time-chave de executivos. Embora estivéssemos crescendo muito rápido, ainda não éramos conhecidos pelos grandões do nosso ramo. Desafiei nosso grupo a pensar em cem maneiras de mudar essa situação. Levamos o dia inteiro para fazer uma lista. Na manhã seguinte, nós a estreitamos para dez ideias, escolhendo apenas uma ideia

principal. Foi decidido que eu escreveria um livro sobre como se tornar um executivo de elite em nosso ramo. Deu certo. Oito anos depois, esse livro não apenas se tornou um best-seller nacional, mas também deu início a uma série de livros com vendas totais acima de um milhão de cópias. Num ramo que concentra cerca de um milhão de pessoas, uma coisa mudou nossa imagem para sempre.

Agora, mais uma vez, pare para fazer as contas. Uma ideia entre cem. Isso é levar Pareto ao extremo. É pensar grande, mas ser muito simples. É aplicar a ÚNICA Coisa a um desafio empresarial de forma verdadeiramente poderosa.

Mas esse raciocínio não se aplica apenas aos negócios. Quando completei quarenta anos, comecei a ter aulas de guitarra e logo descobri que poderia praticar durante apenas vinte minutos por dia. Como não era muito, entendi que eu precisava condensar o que aprendia. Pedi conselhos a meu amigo Erick Johnson (um dos melhores instrumentistas que já conheci). Ele disse que, se eu pudesse praticar apenas uma única coisa, então deveriam ser escalas. Segui o conselho e escolhi a escala menor de blues. E descobri que, caso eu aprendesse a escala, poderia tocar muitos dos solos dos grandes guitarristas de classic rock, de Eric Clapton a Billy Gibbons e, talvez algum dia, até Eric Johnson. Essa escala se tornou minha ÚNICA Coisa para a guitarra, abrindo-me as portas do mundo do rock 'n' roll.

A desigualdade de esforço em prol de resultados está em todo lugar na sua vida; basta você procurar. E, se aplicar esse princípio, ele trará o sucesso que busca. Sempre haverá algumas poucas coisas que importam muito mais que o restante e, entre estas, uma será a mais relevante. Internalizar esse conceito é como ganhar uma bússola mágica. Sempre que você se sentir perdido ou sem direção, pode sacá-la para lembrar-se de descobrir o que mais importa.

BOAS IDEIAS

1. **Seja simples.** Não se preocupe em acumular tarefas; foque em ser produtivo. Permita que apenas o mais importante direcione seu dia.

2. **Vá ao extremo.** Quando descobrir o que é realmente relevante, continue perguntando o que mais importa, até que sobre apenas uma coisa. A atividade central tem de estar no topo da sua lista de sucesso.

3. **Diga não.** Não importa se você diz "depois" ou "nunca", a ideia é dizer "agora não" para qualquer coisa que você poderia fazer em vez de concluir o que é mais importante.

4. **Não se prenda ao jogo do "ok, feito".** Se acreditamos que as coisas não

> importam igualmente, temos de agir desse modo. Não podemos ser direcionados pela ideia de que tudo tem de ser feito, eliminando coisas da lista, e de que isso é o que traz o sucesso. Não podemos ficar presos nesse jogo, que nunca produz vencedores. A verdade é que as coisas têm mesmo valores diferentes entre si, e o sucesso vem quando nos preocupamos com o que é mais importante.

Às vezes, essa é a primeira coisa que você faz. Às vezes, é a única. De qualquer maneira, fazer a coisa mais importante é sempre o mais importante.

5 MULTITAREFAS

"Fazer duas coisas ao mesmo tempo é não fazer nenhuma delas."

Publilius Syrus

Então, se fazer a coisa mais importante é o mais importante, por que você tentaria fazer qualquer outra coisa ao mesmo tempo? Boa pergunta.

No verão de 2009, Clifford Nass procurou responder a ela. Sua missão? Descobrir como os famigerados multitarefeiros faziam várias coisas ao mesmo tempo. Nass, professor da Universidade Stanford, disse ao *New York Times* que admirava os multitarefeiros e considerava-se ruim nisso. Então, ele e sua equipe de pesquisadores aplicaram questionários a 262 estudantes para determinar quão frequentemente eles faziam várias coisas de uma só vez. Dividiram os sujeitos do teste em dois grupos, os maiores e os menores multitarefeiros, e começaram com a pressuposição de que os multitarefeiros mais frequentes se sairiam melhor. Mas estavam errados.

"Eu tinha certeza de que eles possuíam alguma habilidade secreta", disse Nass. "Mas, no fim das contas, os maiores multitarefeiros adoram irrelevâncias." Foram ultrapassados em todos os sentidos. Embora convencessem a si mesmos e ao mundo de que eram bons nisso, havia um pequeno problema. Citando Nass: "Multitarefeiros eram medíocres em tudo".

Fazer de tudo ao mesmo tempo é uma mentira.

É mentira porque quase todo mundo aceita a ideia como o certo a se fazer. Ficou popular a ponto de as pessoas chegarem a pensar que elas sempre devem agir assim, fazendo o máximo que puderem ao mesmo tempo. Não apenas ouvimos falar sobre quem consegue ser multitarefa, mas também ouvimos falar sobre como podemos melhorar nessa habilidade. Mais de 6 milhões de páginas na internet se dedicam a esse assunto, e sites sobre carreira listam a "multitarefa" como uma habilidade a ser procurada por empregadores e listada

como qualidade pelos candidatos. Alguns chegaram a sentir orgulho de sua suposta habilidade e adotaram-na como estilo de vida. Mas é mesmo um “estilo de vida”, visto que, na verdade, fazer muita coisa ao mesmo tempo não é eficiente nem efetivo. No mundo dos resultados, em geral leva ao fracasso.

Quando você tenta fazer duas coisas ao mesmo tempo, ou não dá conta ou faz ambas mal. Se você acha que ser um multitarefeiro significa um jeito efetivo de concluir mais, entendeu errado. Como disse Steve Uzzell: “Fazer muita coisa ao mesmo tempo é meramente a oportunidade de estragar mais de uma coisa ao mesmo tempo”.

“Fazer muita coisa ao mesmo tempo é meramente a oportunidade de estragar mais de uma coisa ao mesmo tempo.”

Steve Uzzell

MENTE DE MACACO

O conceito de humanos fazendo mais de uma coisa ao mesmo tempo tem sido estudado por psicólogos desde os anos 1920, mas o termo “multitarefas” só entrou em cena depois dos anos 1960, usado para descrever computadores, não pessoas. Naquela época, 10MHz eram, pelo visto, algo tão incompreensivelmente rápido que se fazia necessário todo um novo mundo para descrever a habilidade de um computador de realizar diversas tarefas. Em retrospecto, a escolha do termo não foi das mais felizes, uma vez que a expressão “multitarefa” é, em si, enganosa. Multitarefas refere-se a tarefas diversas que compartilham *alternadamente* uma mesma fonte (a CPU), mas, na época, o conceito foi deturpado e interpretado como se significasse diversas tarefas feitas *simultaneamente*. A alteração no significado induziu ao erro, visto que até mesmo os computadores podem processar apenas um fragmento de código por vez. Quando fazem multitarefas, trocam de uma para outra, alternando sua atenção até que todas sejam concluídas. A velocidade de os computadores executarem diversas atividades alimenta a ilusão de que tudo acontece ao mesmo tempo. Assim, comparar computadores com humanos pode confundir.

As pessoas podem, de fato, fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo, como andar e falar, ou mascar chiclete e ler um mapa; mas, como os computadores, não podemos nos focar em duas coisas de uma só vez. Nossa atenção vai de uma coisa para outra. Isso é tranquilo para os computadores, porém traz sérias repercussões para os humanos. Dois aviões recebem permissão para pouso na mesma pista. Dá-se o remédio errado para um paciente. Um bebê é largado sem cuidado na banheira. O que todas essas tragédias em potencial têm

em comum são pessoas tentando fazer coisas demais ao mesmo tempo, esquecendo-se de fazer o que de fato deveriam.

É estranho, mas, de algum modo, com o tempo, a imagem do ser humano moderno tornou-se a de um multitarefeiro. Achamos que conseguimos; então, achamos que devemos. Crianças mandam torpedos enquanto estudam, ouvindo música ou assistindo à TV. Adultos dirigem falando ao telefone, comendo, maquiando-se ou até se barbeando. Fazem algo numa sala enquanto conversam com outra pessoa, em outra sala. Todos têm os smartphones em punho antes mesmo de pôr os guardanapos no colo. Não é que temos tempo de menos para fazer todas as coisas que precisamos fazer; é que sentimos que precisamos fazer coisas demais no tempo que temos. Então duplicamos e triplicamos, na esperança de dar conta de tudo.

E lá vem o trabalho.

O escritório moderno é um carnaval multitarefa de demandas que nos distraem. Enquanto você tenta concluir um projeto, alguém tem um acesso de tosse numa baia próxima e lhe pede uma pastilha para a garganta. O sistema de comunicação vive mandando mensagens que qualquer pessoa nas proximidades escuta. Você é alertado o tempo todo de e-mails que pipocam na caixa de entrada enquanto o *feed* da rede social fica tentando lhe atrair a atenção e seu celular vibra intermitentemente sobre a mesa ao receber outra mensagem de texto. Um estoque de correspondência fechada e pilhas de trabalho não concluído encontram-se em plena vista, e pessoas passam constantemente pela sua mesa ao longo do dia, perguntando-lhe coisas. Distração, perturbação, ruptura. Focar numa só tarefa é exaustivo. Pesquisadores estimam que os trabalhadores são interrompidos a cada onze minutos e, no fim, perdem quase um terço do dia recobrando-se dessas distrações. E, no entanto, em meio a tudo isso, ainda acreditamos poder emergir e fazer o que tem que ser feito, cumprindo nossos prazos.

Mas estamos nos enganando. Multitarefar é uma roubada. O premiado poeta Billy Collins resumiu bem: “Chamamos isso de multitarefa, o que faz soar como se fosse possível fazer várias coisas ao mesmo tempo... É o que um budista chamaria de mente de macaco”. Temos a impressão de dominar as multitarefas, mas estamos apenas enlouquecendo.

FAZER MALABARISMOS É UMA ILUSÃO

Chegamos a esse ponto naturalmente. Com uma média de 4 mil pensamentos por dia voando para dentro e para fora de nossas cabeças, é fácil entender por que tentamos fazer tudo de uma vez. Se trocar de pensamento a cada catorze segundos é um convite para mudarmos de direção, então somos

continuamente estimulados a tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Enquanto fazemos uma, estamos apenas a segundos de distância de pensar em outra que poderíamos fazer.

A história sugere que nossa existência levou os seres humanos a evoluírem para a capacidade de dar conta de várias tarefas ao mesmo tempo. Nossos ancestrais não teriam durado muito se não pudessem se preocupar com predadores enquanto colhiam frutas, brigavam ou apenas sentavam-se à beira do fogo depois de um dia duro de caçada. A tendência de equilibrar mais de uma tarefa por vez não está apenas no núcleo de nossos corações, mas foi, muito provavelmente, necessária para nossa sobrevivência.

Mas fazer malabarismos não é multitarefa.

Fazer malabarismos é uma ilusão. Para um observador casual, o malabarista trabalha com três bolas ao mesmo tempo. Na verdade, ele peja e joga as bolas independentemente, em rápida sucessão. Pega, joga, pega, joga, pega, joga. Uma bola por vez. É o que os pesquisadores chamam de “alternar tarefas”.

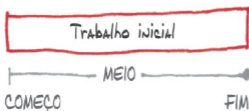



FIG 6 Multitarefar não economiza tempo – apenas o gasta.

Quando você se alterna entre uma tarefa e outra, voluntariamente ou não, duas coisas acontecem. A primeira é quase instantânea: você *decide* alternar. A segunda é menos previsível: você tem que acionar as "regras" para o que vai fazer (veja a figura 6).

Alternar duas tarefas simples – como assistir à TV e dobrar roupas – é rápido e relativamente indolor. Contudo, se você está trabalhando numa planilha e um colega aparece na sala para discutir um problema, a complexidade relativa dessas tarefas torna impossível alterná-las facilmente. Sempre leva certo tempo começar uma tarefa nova e recomeçar a que você largou, e não há garantia de que você vá retomá-la exatamente de onde parou. Há um preço a pagar. "O custo em termos de tempo extra gasto com a alternância de tarefas depende de quão complexas ou simples elas são", diz o pesquisador Dr. David Meyer. "Pode variar de aumento de 25% ou menos no tempo gasto para tarefas simples, até mais de 100% ou mais para tarefas muito complicadas." Alternar tarefas tem um preço, e poucos percebem que o estão pagando.

CANAIS CEREBRAIS

Então, o que acontece quando fazemos duas coisas de uma só vez? É simples. Nós as separamos. Nosso cérebro tem canais, e, como resultado, somos capazes de processar diferentes tipos de informação em diferentes partes dele. É por isso que você pode falar e andar ao mesmo tempo. Não há interferência de canais. Mas veja a pegadinha: você não está focado de verdade em ambas as atividades. Uma está acontecendo no plano da frente, e a outra, no plano de fundo. Se você estivesse tentando ensinar um passageiro a pousar um DC-10, pararia de andar. Igualmente, se você estivesse atravessando um desfiladeiro sobre uma corda, provavelmente, pararia de falar. Dá para fazer duas coisas de uma vez, mas não há como focar efetivamente em duas coisas ao mesmo tempo. Até meu cachorro, Max, sabe disso. Quando estou grudado num jogo de basquete na TV, ele me dá uma bela cutucada. Pelo visto, o cafuné que faço no plano de fundo deve ser muito sem graça.

Muitos pensam que, se seus corpos funcionam sem direcionamento consciente, significa que estão fazendo várias coisas ao mesmo tempo. Isso é verdade, mas não da forma como colocado. Muitas de nossas ações físicas, como respirar, são dirigidas por uma parte diferente de nosso cérebro da parte responsável pela atenção. Como resultado, não há conflito de canais. Estamos certos quando dizemos que algo está "na frente ou no ponto central" ou "no topo da mente", porque é lá que o foco acontece: no córtex pré-frontal. Quando você foca, é como se colocasse um holofote no que importa. Você pode até dar

atenção a duas coisas, mas isso é chamado “atenção dividida”. E não confunda: se você foca em duas coisas, sua atenção se divide. Se você foca em uma terceira, deixa cair alguma coisa.

O problema de tentar focar em duas coisas de uma só vez aparece quando uma tarefa demanda mais atenção ou quando se solicita um canal que já está em uso. Quando sua esposa está descrevendo o modo como os móveis da sala foram rearranjados, você aciona o córtex visual para enxergar o arranjo com os olhos mentais. Se, por acaso, você estiver dirigindo nesse momento, essa interferência de canais significa que você passa a ver o sofá novo e a combinação de cadeiras, e fica efetivamente cego ao carro brecando bem na sua frente. Simplesmente não dá para enfocar efetivamente duas coisas importantes ao mesmo tempo.

Toda vez que tentamos fazer duas ou mais coisas simultaneamente, estamos dividindo nosso foco e prejudicando todos os resultados no processo. Abaixo, apresentamos uma lista mostrando como fazer muitas coisas de uma vez nos causa curto-circuito:

1. Existe um limite para a capacidade cerebral em determinado momento. Divida-a quanto quiser, mas haverá um preço a ser pago, em tempo e efetividade.
2. Quanto mais tempo você gasta focado em outra tarefa, menor é a possibilidade de retornar à tarefa inicial. É assim que se acumulam arestas por aparar.
3. Alterne entre uma atividade e outra, e você vai perder tempo conforme seu cérebro se reorienta para a tarefa nova. Esses milissegundos se acumulam. Pesquisadores estimam que perdemos 28% de nosso tempo num dia normal de trabalho devido à ineficácia de multitarefar.
4. Multitarefeiros crônicos desenvolvem um senso distorcido de quanto tempo levam para fazer as coisas. Quase sempre, eles acreditam que as tarefas levam mais tempo para ser feitas do que o realmente necessário.
5. Multitarefeiros cometem mais erros do que as demais pessoas. Costumam tomar mais decisões equivocadas porque favorecem novas informações em detrimento das antigas, mesmo quando estas são mais valiosas.
6. Multitarefeiros passam por mais estresse, que reduz a expectativa de vida e esmaga a felicidade.

Com resultados de pesquisas a respeito tão claros, parece insano que – sabendo que fazer muito de uma vez leva a erros, decisões equivocadas e estresse – tentemos agir dessa forma mesmo assim. Talvez seja apenas tentador demais. Trabalhadores que usam computadores durante o dia trocam de janelas ou checam e-mail ou outros programas quase 37 vezes por hora. Estar num

ambiente que distrai provoca ainda mais distração. Ou talvez seja o barato. Quem troca muito de mídia chega a sentir prazer com a alternância – um jorro de dopamina –, o que pode ser viciante. Sem isso, talvez se sintam entediados.

Independente do motivo, os resultados são óbvios: fazer várias coisas ao mesmo tempo nos desacelera e nos faz pensar mais devagar.

LEVADOS À DISTRAÇÃO

Em 2009, o repórter Matt Richtel, do *New York Times*, ganhou o Prêmio Pulitzer de Reportagem Nacional com uma série de artigos (*Driven to Distraction* [*Levados à distração*]) sobre os perigos de dirigir mexendo no celular ou enviando torpedos. Ele constatou que dirigir distraidamente era responsável por 16% de todas as fatalidades no trânsito e por quase meio milhão de acidentes anualmente. Ao dirigir, até uma simples conversa ao telefone rouba 40% de nosso foco e, surpreendentemente, pode ter o mesmo efeito que dirigir alcoolizado. Os dados eram tão alarmantes que muitos estados e municípios dos Estados Unidos tornaram crime usar o celular ao dirigir. Faz sentido. Embora alguns de nós já tenham os vestido a carapuça, jamais perdoaríamos o mesmo delito se cometido por nossos filhos. Basta uma pequena mensagem de texto para transformar a picape da família num aríete mortal de duas toneladas. Fazer mais de uma coisa por vez pode causar mais de um tipo de acidente.

Sabemos que multitarefar pode ser até fatal quando há vidas em jogo. Na verdade, esperamos que pilotos e cirurgiões dediquem foco total ao que fazem, excluindo qualquer outra coisa. E esperamos que qualquer profissional dessas áreas que seja pego fazendo o contrário seja severamente punido. Não aceitamos argumento algum e não temos tolerância alguma para qualquer coisa que não seja a concentração total desses profissionais. E, no entanto, aqui estamos todos nós – fazendo o oposto. Não valorizamos nosso trabalho ou não o encaramos com seriedade? Por que toleraríamos fazer várias coisas ao mesmo tempo quando estamos executando nosso trabalho mais importante? Mesmo que nosso emprego não envolva cirurgia invasiva, isso não significa que o foco é menos crítico para nosso sucesso ou para o sucesso dos outros. Seu trabalho merece o mesmo respeito. Pode não parecer agora, mas a conectividade de tudo o que fazemos significa, no fim das contas, não somente que cada um de nós tem algo a fazer, mas que esse algo merece ser bem feito. Pense assim: se realmente perdemos quase um terço de nosso dia de trabalho para as distrações, qual é a perda acumulada ao longo da nossa carreira? Qual é a perda para outras carreiras? Para os negócios? Se você pensar nisso, talvez descubra que, se não encontrar um jeito de resolver o problema, pode acabar perdendo sua carreira ou seu próprio negócio. Ou pior, fazer com que outras pessoas o percam

também.

Além do trabalho, que tipo de dano as distrações desencadeiam em nossas vidas pessoais? O escritor Dave Crenshaw foi correto ao dizer: “As pessoas com quem vivemos e trabalhamos no dia a dia merecem atenção completa. Quando prestamos atenção dividida a elas, dando-lhes bocados de nosso tempo, alternando-as com outras coisas, essa alternância custa mais caro do que apenas o tempo envolvido. Acabamos prejudicando os relacionamentos”. Toda vez que vejo um casal jantando e um parceiro tenta se comunicar francamente enquanto o outro manda torpedos por baixo da mesa, lembro-me da verdade simples da frase acima.

BOAS IDEIAS

1. **A distração é algo natural**. Não se sinta mal quando for distraído. Todo mundo se distrai.

2. **Fazer muito de uma vez causa prejuízo**. Em casa ou no trabalho, distrações levam a escolhas equivocadas, erros dolorosos e estresse desnecessário.

3. **A distração prejudica os resultados.** Quando você tenta fazer muita coisa de uma vez, pode acabar não fazendo nada direito. Descubra o que é mais importante no momento e concentre sua atenção nisso.

Com o intuito de botar o princípio da ÚNICA Coisa para funcionar, você não pode acreditar na mentira de que fazer duas coisas ao mesmo tempo é uma boa ideia. Embora agir assim seja, às vezes, possível, nunca é possível fazê-lo com eficácia.

6 UMA VIDA DISCIPLINADA

"Um dos mais prevalentes mitos de nossa cultura é a autodisciplina."

Leo Babauta

Existe uma ideia bastante atraente: a pessoa bem-sucedida é aquela que é "disciplinada", e leva uma vida igualmente "disciplinada".

Mentira.

Na verdade, não precisamos de mais disciplina do que já temos. Só precisamos direcioná-la e manejá-la um pouco melhor.

Ao contrário do que boa parte das pessoas acredita, o sucesso não é uma maratona de ações sistematizadas. As conquistas não exigem que você seja uma pessoa disciplinada o tempo todo, nem que cada ação seja bem planejada ou que o controle é a solução para toda situação. O sucesso é, na verdade, uma corrida de curta distância, um tiro alimentado pela disciplina apenas o tempo suficiente para que o hábito entre na jogada e tome o controle.

Quando sabemos de algo que precisa ser feito, sem que esteja de fato sendo feito, costumamos dizer: "Só preciso ter mais disciplina". Ocorre, que precisamos criar o hábito de fazê-lo, e precisamos de disciplina suficiente apenas para construí-lo.

Em qualquer discussão sobre o sucesso, as palavras "disciplina" e "hábito" acabam se interceptando. Embora separadas pelo significado, conectam-se poderosamente para formar a fundação da conquista: trabalhar regularmente sobre algo até que isso trabalhe regularmente por você. Quando você se disciplina, está na verdade treinando para agir de um modo específico. Mantenha essa ação por certo tempo, e ela se tornará rotineira – em outras palavras, um hábito. Então, quando você vê pessoas que parecem "disciplinadas", o que está vendo, na verdade, são pessoas que treinaram um punhado de hábitos em suas vidas. Isso faz com que pareçam "disciplinadas", quando, na verdade, não são.

Ninguém é.

E quem gostaria de ser, afinal? Só de pensar em ter cada comportamento moldado e mantido por treinamento parece assustadoramente impossível por um lado e completamente chato, por outro. A maioria das pessoas acaba chegando a essa conclusão, mas, não vendo alternativa, redobra seus esforços em direção ao impossível ou desistem, caladas. A frustração aparece, e a resignação finalmente se instala.

Você não precisa ser uma pessoa disciplinada para ter sucesso. Na verdade, *você pode ter sucesso com menos disciplina do que pensa, por um simples motivo: o sucesso se trata apenas de fazer a coisa certa, não de fazer tudo certo*.

O truque para ter sucesso é escolher o hábito certo e reunir disciplina suficiente para estabelecê-lo. Só isso. Não precisa mais disciplina do que isso. Conforme esse hábito se torne parte da sua vida, você vai começar a parecer disciplinado, mas não será. Será alguém que tem algo que trabalha regularmente por você, porque você trabalhou regularmente por isso. Será uma pessoa que usou a disciplina selecionada para construir um hábito poderoso.

DISCIPLINA SELECIONADA FUNCIONA SEM DIFICULDADES

O nadador olímpico Michael Phelps é praticamente um estudo de caso da disciplina selecionada. Quando foi diagnosticado com TDAH, enquanto criança, a professora do jardim disse à mãe dele: "Michael não fica parado. Michael não fica quieto... Não tem talento. Seu filho nunca será capaz de focar em nada". Bob Bowman, técnico do rapaz desde seus onze anos, comenta que Michael passava bastante tempo fora da piscina, ao lado do estande do salva-vidas, por comportamento inadequado. Esse mesmo comportamento pipocou também na vida adulta dele vez por outra.

No entanto, Phelps quebrou dúzias de recordes mundiais. Em 2004, ganhou 6 medalhas de ouro e 2 de bronze em Atenas, e, depois, em 2008, bateu o recorde, ganhando 8 em Pequim, ultrapassando o lendário Mark Spitz. Suas 18 medalhas fixaram um recorde para todo atleta olímpico, de qualquer modalidade. Antes de pendurar os óculos de piscina, aposentando-se, suas vitórias nos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, elevaram sua contagem total de medalhas para 22, rendendo-lhe o status de atleta mais condecorado de todos os esportes, de todos os tempos. Falando em Phelps, um repórter disse: "Se ele fosse um país, sozinho já estaria em 12º lugar no quadro de medalhas". Hoje em dia, a mãe comenta: "A habilidade de Michael em focar me impressiona". Bowman chama essa habilidade de "seu mais forte atributo". Como isso foi acontecer? Como o menino que "nunca será capaz de focar em nada" alcançou tanto?

Phelps tornou-se uma pessoa com disciplina selecionada.

Dos catorze anos até as Olimpíadas de Pequim, Phelps treinou sete dias por semana, 365 dias por ano. Ele entendeu que, treinando aos domingos, ganharia a vantagem de 52 dias de treinamento a mais que os outros competidores. Passava até seis horas na piscina todo dia. "Canalizar a energia é uma das maiores habilidades dele", diz Bowman. Sem querer simplificar demais, não é equívoco dizer que Phelps canalizou toda sua energia em uma disciplina que se desenvolveu até tornar-se hábito: nadar diariamente.

O resultado de desenvolver o hábito correto torna-se bastante óbvio: é o sucesso que se procura. O que muitas vezes passa despercebido, contudo, é um ganho secundário: isso simplifica a sua vida, que fica mais clara e menos complicada porque você sabe o que tem e o que não tem que fazer bem. O fato é que investir em disciplina focada no hábito certo lhe dá permissão para que seja menos disciplinado em outras áreas. *Quando você faz a coisa certa, isso pode liberá-lo de ter que monitorar tudo.*

Michael Phelps encontrou seu ponto-chave na piscina. Com o tempo, encontrar a disciplina adequada para fazer disso um hábito acabou mudando a vida dele.

FIG 7 Quando um novo comportamento se transforma em hábito, demanda menos disciplina para ser mantido.

66 DIAS PARA O PONTO-CHAVE

Disciplina e hábito. Honestamente, a maioria das pessoas nunca quer falar de verdade sobre ambos. E quem pode criticar? Eu é que não. As imagens que essas palavras conjuram em nossa cabeça são chatas e desagradáveis. Fico cansado só de ler. Mas tenho boas notícias. A disciplina certa dura bastante, e os hábitos são chatos apenas no início. Com o tempo, hábitos tornam-se cada vez mais fácil de se manter. É verdade: hábitos requerem muito menos energia e esforço para ser mantidos do que para começá-los (veja a figura 7). Ature a disciplina o bastante para transformá-la em hábito, e a jornada vai ter uma aparência completamente diferente, a partir de então. Foque-se em um único hábito de forma que ele seja parte da sua vida, e você poderá conduzir a rotina efetivamente com muito mais facilidade. O que era difícil se torna hábito, e o hábito torna fácil o que era difícil.

Então, por quanto tempo você tem que manter a disciplina? Pesquisadores da University College de Londres têm a resposta. Em 2009, eles perguntaram: quanto tempo um novo hábito leva para ser estabelecido? Procuravam descobrir o momento em que um novo comportamento se torna automático ou arraigado, o ponto de "automaticidade", quando os participantes se encontravam 95% além da curva de poder e o esforço necessário para sustentá-la era o menor possível. Pediram aos alunos que assumissem objetivos de exercícios e dieta por um período de tempo e monitoraram o progresso. Os resultados sugerem que se leva uma média de 66 dias para se adquirir um novo hábito. A variação total foi de 18 a 254 dias, mas os 66 dias representaram um ponto-chave – com comportamentos mais fáceis levando menos dias em média, e os difíceis exigindo mais tempo. Círculos de autoajuda tendem a pregar que o tempo para mudar é 21 dias, mas a ciência moderna não sustenta essa ideia. Desenvolver o hábito certo leva tempo, então não desista logo. Decida qual é o certo, depois dê todo o tempo necessário a si mesmo e aplique toda a disciplina que puder conjurar para desenvolvê-lo.

Os pesquisadores australianos Megan Oaten e Ken Cheng descobriram evidências de outros efeitos positivos em torno da criação de um hábito. Em seus estudos, alunos que adquiriram com sucesso um hábito reportaram menos estresse, menos consumo impulsivo, melhores hábitos alimentares, menor consumo de álcool, tabaco e cafeína, menos horas assistindo à TV e até menos louça suja. Sustente a disciplina por tempo suficiente para criar um hábito, e não somente ele se torna mais fácil, mas o mesmo acontece com várias outras

coisas. *É por isso que as pessoas com os hábitos corretos parecem ser melhores que as outras. Estão fazendo a coisa mais importante regularmente, e, como resultado, tudo mais fica mais fácil.*

BOAS IDEIAS

1. **Não seja uma pessoa disciplinada.** Seja uma pessoa de hábitos poderosos e use disciplina selecionada para desenvolvê-los.

2. **Construa um hábito por vez.** O sucesso é sequencial, não simultâneo. Ninguém tem, de verdade, disciplina para adquirir mais de um hábito poderoso por vez. Pessoas superbem-sucedidas não são nem um pouco sobre-humanas; elas apenas usaram disciplina selecionada para desenvolver alguns poucos hábitos significativos. Um por vez. Aos poucos.

3. **Dê a cada hábito tempo suficiente.** Sustente a disciplina tempo suficiente para que ela se torne rotina. Hábitos, em média, levam 66 dias para se formar. Uma vez que um hábito foi solidamente estabelecido, você pode incrementá-lo ou, se for apropriado, partir para a construção do próximo.

Considerando que você seja aquilo que faz repetidamente, então a conquista não é apenas uma ação que você executa, mas sim um hábito que forja bem em sua vida. Não é preciso procurar o sucesso. Desenvolva o poder da disciplina selecionada para construir o hábito correto, e alcançará resultados extraordinários.

7 A FORÇA DE VONTADE ESTÁ SEMPRE À DISPOSIÇÃO

> "Odisseu sabia quão fraca a força de vontade de fato é ao pedir a sua tripulação para amarrá-lo ao mastro quando navegaram por entre as sedutoras sereias."
>
> Patricia Cohen

Por que fazer algo do jeito mais difícil? Por que você escolheria o caminho mais complexo, cruzaria deliberadamente um mar de espinhos ou trabalharia intencionalmente com uma das mãos atadas? Ninguém faria isso. Mas a maioria das pessoas o faz diariamente, sem saber. Quando relacionamos nossas chances de sucesso com a força de vontade, sem compreender o que isso realmente significa, colocamo-nos a caminho do fracasso. E não tem que ser assim.

O antigo provérbio inglês "Onde há vontade, há um jeito"[1] deve ter atrapalhado tanta gente quanto ajudado. As palavras rolam fácil pela língua e passam tão rapidamente pela cabeça que poucos param para ouvir e captar o sentido completo da expressão. O ditado é mal interpretado, tido, em geral, como uma prescrição infalível, colocada de forma inteligente em uma expressão de boa sonoridade para o sucesso. Mas para que a força de vontade siga seu caminho mais poderoso, é preciso mais do que isso. Se você enxerga a força de vontade apenas como traço de caráter, perderá outra faceta dela, igualmente essencial: o momento certo. É um aspecto crítico.

Durante boa parte da minha vida, nunca pensei muito na força de vontade. Quando o fiz, fui cativado. A habilidade de controlar as próprias atitudes é uma ideia bastante poderosa. Baseada no treinamento, transforma-se em disciplina. Mas quem a tem como capacidade inata... Isso é poder puro. O poder da vontade.

Parecia tão simples e direto: invocando minha força de vontade, o sucesso seria meu. Eu estava no caminho certo. Infelizmente, não precisei de muita

bagagem; a viagem foi curta. Conforme eu passei a impor minha vontade a objetivos indefesos, logo fiz uma descoberta que me desencorajou: nem sempre eu tinha força de vontade suficiente. Em certo momento, tinha, no seguinte... *Puf*! Não tinha mais. Num dia, ela estava em férias, no seguinte.... *Bang*! À minha disposição. Minha força de vontade parecia ir e vir como se tivesse vida própria. Construir o sucesso que dependesse de uma força de vontade trabalhando sempre em sua capacidade total, sempre a postos, provou-se infrutífero. Meu pensamento inicial foi: qual é o meu problema? Sou um fracassado? Era assim que me sentia. Eu parecia não ter fibra. Nem força de caráter. Nem fortaleza de espírito.

Consequentemente, tirei minhas forças não sei de onde, turbinei a determinação, redobrei meus esforços e alcancei uma conclusão humilde: a força de vontade não está sempre à disposição. Ainda que minha motivação estivesse com tudo, minha força de vontade não ficava simplesmente esperando para quando eu a chamasse, pronta para, a qualquer momento, reforçar minhas intenções com relação a qualquer coisa que eu desejasse. Fiquei aturdido. Sempre acreditei que ela estaria disponível, que eu poderia acessá-la sempre que quisesse, para conseguir fazer o que quisesse. Eu estava errado.

A força de vontade estar sempre à disposição é uma mentira.

A maioria das pessoas acredita que a força de vontade é importante, mas muitos não devem compreender quão crítica ela é para nosso sucesso. Um projeto de pesquisa bastante incomum revelou essa enorme importância.

TORTURA DE CRIANÇAS

No fim dos anos 1960 e início dos 70, o pesquisador Walter Mischel começou a atormentar metodicamente crianças de quatro anos na escola de aplicação da Universidade de Stanford. Mais de quinhentas crianças foram levadas pelos próprios pais para participar do diabólico programa – muitos deles, mais tarde, como outros milhões, rolaram de rir sem piedade dos vídeos feitos com as pobres das crianças. O experimento maléfico era chamado "O Teste do Marshmallow", uma forma interessante de observar a força de vontade.

Ofereciam-se três guloseimas às crianças: um *pretzel*, um biscoito ou o agora infame marshmallow. O pesquisador informava à criança que ele precisava sair da sala por alguns instantes e, se ela pudesse esperar quinze minutos, ganharia uma segunda guloseima. Um doce agora ou dois mais tarde. (Mischel sabia que havia elaborado o teste corretamente quando algumas das crianças já quiseram desistir assim que lhes foram explicadas as regras básicas.)

Deixadas sozinhas na sala com um marshmallow que não podiam comer, as crianças colocavam-se em todo tipo de estratégia para passar o tempo, desde

fechar os olhos, puxar os cabelos e virar de costas até pairar sobre o doce, cheirá-lo e acariciá-lo. As crianças aguentavam, em média, menos de três minutos. E apenas três a cada dez conseguiram prorrogar sua gratificação até que o pesquisador retornasse. Ficou bastante evidente que a maioria delas sofria com a prorrogação da gratificação. Tinham pouca força de vontade disponível.

Inicialmente, ninguém imaginaria que o sucesso ou o fracasso no teste do marshmallow poderia significar algo a respeito do futuro de uma criança. O *insight* veio com o tempo. As três filhas de Mischel estudaram na escola de aplicação em que foi feito o experimento e, com o passar dos anos, ele começou a notar, aos poucos, um padrão quando perguntava às filhas sobre outras crianças testadas. Aquelas que haviam sido bem-sucedidas em esperar pela segunda guloseima pareciam estar se saindo melhor. Muito melhor.

A partir de 1981, Michel começou a acompanhar sistematicamente os sujeitos iniciais. Pediu relatórios, compilou gravações e enviou questionários na tentativa de medir seu progresso social e acadêmico. Sua suspeita estava correta: a força de vontade ou a habilidade de prorrogar a satisfação foi um grande indicativo de sucesso futuro. Ao longo dos trinta anos seguintes, Mischel e seus colegas publicaram numerosos artigos sobre como os “mais prorrogadores” se arranjavam melhor. O sucesso no experimento previu melhores resultados acadêmicos em geral, pontuação 210 mais alta, em média, no SAT, teste válido para ingresso em universidades norte-americanas, maior autoestima e melhor manejo do estresse. Por outro lado, os “menos prorrogadores” tinham chance 30% maior de apresentarem sobrepeso e, mais tarde, apresentaram taxas mais altas de drogadição. Quando a mãe de Mischel dizia que “as melhores coisas vêm para aqueles que esperam”, não estava brincando.

A força de vontade é tão importante que usá-la da forma correta deveria ter prioridade máxima. Infelizmente, visto que ela não está sempre à disposição, empregá-la de modo adequado requer que você a maneje bem. Assim como em “Deus ajuda quem cedo madruga” e “Aproveite a sorte enquanto ela está a seu favor”, força de vontade é uma questão de momento. Quando você tem vontade, consegue o que quer. Embora o caráter seja um elemento essencial da força de vontade, a chave para comandá-la é saber quando usá-la.

ENERGIA RENOVÁVEL

Pense na força de vontade como a bateria de seu celular. Toda manhã você começa com a carga total. Conforme o dia passa, sempre que você a emprega, ela diminui um pouco. Então, conforme a barrinha do celular vai diminuindo, o mesmo acontece com sua determinação, e quando ela fica totalmente vazia, você já era. A força de vontade tem carga limitada, mas pode ser recarregada

com um pouco de descanso. É energia limitada, porém renovável. Como seu estoque tem limites, cada atitude que você toma e que dependa do poder de sua força de vontade deve ser bem avaliada: ganhar numa situação imediata por meio da força de vontade o torna mais perto de perder depois, quando estará com menos energia. Passe o dia cruzando trincheiras e a tentação dos lanchinhos noturnos pode se tornar um problema na sua alimentação.

Todo mundo entende que recursos limitados devem ser manejados. No entanto, em geral falhamos em reconhecer que a força de vontade é um deles. Agimos como se nosso estoque de força de vontade não fosse acabar nunca. Como resultado, não a consideramos um recurso a ser controlado, como a alimentação ou o sono. Isso nos coloca repetidamente em situações difíceis, visto que, quando mais precisamos de nossa força de vontade, ela pode não estar lá.

A pesquisa do professor Baba Shiv, da Universidade de Stanford, mostra quão fugaz pode ser nossa força de vontade. Ele separou 165 estudantes da graduação em dois grupos. A alguns dos estudantes, pediu que memorizassem um número de dois dígitos. Aos demais, um de sete dígitos. Ambas as tarefas estavam dentro da habilidade cognitiva média de uma pessoa, e os alunos tiveram todo o tempo de que precisaram. Quando estavam prontos, os alunos seguiam para outra sala, na qual tentariam se lembrar do número. Durante o caminho, ganhavam um lanche por ter participado do estudo. Podiam escolher entre bolo de chocolate ou um pote de salada de frutas: o prazer da gula ou um lanche saudável. E vejam só: entre os alunos aos quais foi pedido que memorizassem o número de sete dígitos, a porcentagem dos que acabaram escolhendo o bolo era o dobro da observada no grupo que havia memorizado os números menores. Esse pequeno aumento na demanda cognitiva foi suficiente para impedir uma escolha prudente.

As implicações são estonteantes. Quando mais usamos nossa mente, menos atenção temos. A força de vontade é como um músculo, que fica cansado e precisa de repouso. É incrivelmente poderosa, mas não tem resistência. Como Kathleen Vohs afirmou, na revista *Prevention*, em 2009: "A força de vontade é como a gasolina do carro... Quando você resiste a algo tentador, usa um pouco dela. Quanto mais resiste, mais vazio fica o tanque, até que seu combustível acaba". Na verdade, meros cinco dígitos a mais podem ser suficientes para drenar toda a nossa força de vontade.

Enquanto as decisões minam essa nossa habilidade, o alimento que ingerimos também é um ator-chave em nosso nível de força de vontade.

COMER PARA PENSAR

O cérebro equivale a 1/50 de nossa massa corporal, mas consome,

pasmem, 1/5 das calorias que queimamos para obter energia. Se seu cérebro fosse um carro, seria um dos grandes, em termos de gasto de combustível. Boa parte de nossa atividade consciente acontece no córtex pré-frontal, responsável pelo foco, pelo manejo da memória de curto prazo, por resolver problemas e por moderar impulsos. É o coração do que nos torna humanos e o centro de nosso controle de ação e da força de vontade.

Aqui vai um fato interessante. A teoria do "último a entrar, primeiro a sair" funciona bastante dentro das nossas cabeças. As últimas partes desenvolvidas em nosso cérebro são as primeiras a sofrer caso haja falta de recursos. As áreas mais velhas e desenvolvidas, como as que regulam a respiração e nossas respostas nervosas, recebem primeiros socorros da corrente sanguínea e praticamente não são afetadas se decidimos pular uma refeição. O córtex pré-frontal, por outro lado, sente o impacto. Infelizmente, sendo relativamente jovem no que tange ao desenvolvimento humano, é como o filhote mais indefeso da cria.

Pesquisas avançadas mostram por que isso é importante. Um artigo de 2007 do *Journal of Personality and Social Psychology* detalhou nove estudos diferentes sobre o impacto da nutrição na força de vontade. Num deles, os pesquisadores passaram tarefas que envolviam ou não a força de vontade e mediram níveis de açúcar no sangue antes e depois de cada tarefa. Os participantes que exerceram a força de vontade apresentaram uma queda evidente nos níveis de glicose na corrente sanguínea. Estudos subsequentes mostraram o impacto na performance quando dois grupos concluíam uma tarefa com a força de vontade envolvida e, depois, faziam mais uma. Entre as tarefas, um grupo recebeu um copo de limonada adoçada com açúcar de verdade e o outro recebeu um placebo, limonada com Splenda (sucralose). Os integrantes do grupo placebo cometeram o dobro de erros do que os do grupo do açúcar, no segundo teste.

Os estudos concluíram que a força de vontade é um músculo mental que não volta à forma rapidamente. Se você o empregar em uma tarefa, haverá menos energia disponível para a seguinte, a não ser que você o reabasteça. Para dar nosso melhor, temos que, literalmente, alimentar nossas mentes, o que confere todo um novo crédito para o ditado "digerir as ideias". Alimentos que elevam o nível de açúcar de forma equilibrada por longos períodos, como carboidratos complexos e proteínas, tornam-se o combustível preferido de grandes empreendedores, prova evidente de que "você é o que você come".

JUÍZO PADRÃO

Este é um dos nossos maiores desafios: quando nossa força de vontade está

em baixa, tendemos a retornar a nossos padrões de sempre. Os pesquisadores Jonathan Levav, da Escola Stanford de Administração, na Califórnia, e Liora Avnaim-Pesso e Shai Danziger, da Universidade Ben Gurion, de Negev, encontraram um jeito criativo de investigar o tema. Eles olharam com cuidado o impacto da força de vontade no sistema de liberdade condicional.

Os pesquisadores analisaram 1.112 audiências de liberdade condicional designadas a oito juízes durante um período de dez meses (o que representou 40% dos pedidos totais de condicional em Israel nesse período). O processo é exaustivo. Os juízes ouvem argumentos e levam cerca de seis minutos para tomar uma decisão em de 14 a 35 pedidos de condicional por dia, com apenas dois intervalos – um lanche da manhã e um jantar bem tarde – nos quais descansam e recarregam as baterias. O impacto de suas agendas é tão espetacular quanto surpreendente: de manhã e depois de cada intervalo, a chance de a condicional ser liberada chega a 65%, e depois mergulham quase a zero no final de cada período (veja a figura 8).

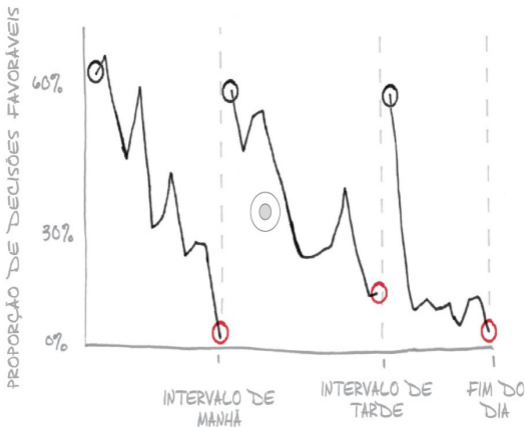



FIG 8 Boas decisões dependem de mais do que apenas sabedoria e senso comum.

Os resultados estão, provavelmente, ligados ao desgaste mental de tomar decisões repetidamente. São decisões importantes para os requerentes, e para o público, em última instância. Muita coisa está em jogo, e o ritmo de produção em série demanda foco intenso ao longo do dia todo. Conforme suas energias são gastas, os juízes ruem mentalmente e caem na "escolha padrão", o que não acaba sendo muito positivo para os esperançosos prisioneiros. A decisão padrão para um juiz de liberdade condicional é dizer "não". Quando em dúvida, e com a força de vontade em baixa, o prisioneiro permanece atrás das grades.

E, se você não tomar muito cuidado, seu modo padrão pode condená-lo também.

Quando ficamos sem força de vontade, todos nós revertemos ao modo padrão. Daí vem a pergunta: qual é o seu padrão? Se estiver ficando sem força de vontade, você vai escolher a cenoura ou a batata frita? Estará apto a focar no trabalho para agora ou será vítima de qualquer distração que aparecer? Quando seu trabalho mais importante é feito enquanto sua força de vontade diminui, o padrão definirá seu nível de alcance. O resultado, em geral, é médio.

DÊ À FORÇA DE VONTADE UMA HORA DO DIA

Perdemos nossa força de vontade não porque pensamos nela, mas porque não pensamos. Sem considerar que ela vai e vem, deixamos que ela faça exatamente isso. Sem protegê-la intencionalmente todo dia, nós nos permitimos ir com tudo, sempre à frente, sem nada, a lugar nenhum. Se estamos atrás do sucesso, desse jeito não dará certo.

Pense nisto: há níveis de força de vontade. Como o indicador de bateria que vai diminuindo, existe a força de vontade e a "fraqueza" de vontade. A maioria das pessoas traz fraqueza de vontade para seus desafios mais importantes, sem nem perceber que isso os deixa ainda mais difíceis de resolver. Quando não pensamos na determinação como um recurso que se esvai, quando falhamos em reservá-la para as coisas mais importantes, quando não a reabastecemos se ela está em baixa, estamos, provavelmente, nos colocando no caminho mais complicado em direção ao sucesso.

Então, como colocar a força de vontade para funcionar? Pense nela. Preste atenção a ela. Respeite-a. Torne prioritário fazer o que é mais importante quando sua força de vontade estiver no máximo. Em outras palavras, dê-lhe a hora do dia que ela merece.

COISAS QUE CONSOMEM SUA FORÇA DE VONTADE

– Implementar novos comportamentos
– Filtrar distrações
– Resistir à tentação
– Suprimir emoções
– Restringir a agressividade
– Suprimir impulsos
– Fazer testes
– Tentar impressionar os outros
– Lidar com o medo
– Fazer algo de que não se gosta
– Escolher recompensas de longo prazo em detrimento das de curto prazo

A cada dia, sem perceber, embarcamos em todo tipo de atividade que diminui nossa força de vontade. Ela é exaurida quando tomamos decisões que exigem foco de atenção, supressão de sentimentos ou de impulsos, ou a modificação de nosso comportamento em busca de certos objetivos. É como usar um picador de gelo para fazer um furo na tubulação de gás: em pouco tempo, teremos força de vontade vazando em todo canto, sem sobrar nada para fazer o trabalho mais importante. Assim como qualquer outro recurso limitado, porém vital, a força de vontade tem de ser manejada da forma correta.

Quando se trata de força de vontade, o momento certo é tudo. Você vai precisar dela em capacidade total para garantir que, quando estiver fazendo a coisa que realmente precisa fazer naquele momento, nada vai distraí-lo. Depois, será preciso força de vontade suficiente durante o restante do dia para sustentar ou evitar sabotar o que você fez. Isso é tudo de que você vai precisar para ter sucesso. Então, se quiser aproveitar o máximo do seu dia, faça o trabalho mais importante – a ÚNICA Coisa – mais cedo, antes de gastar sua força de vontade. Visto que seu autocontrole será enfraquecido ao longo do dia, use-o quando estiver em capacidade total no que mais importa.

BOAS IDEIAS

1. **Não gaste toda a sua força de vontade**. Em qualquer dia, você tem um estoque limitado de força de vontade, então decida o que importa mais e reserve-a para isso.

2. **Monitore seu medidor de combustível.** Força de vontade com carga máxima requer um tanque cheio. Nunca deixe que o mais importante seja comprometido simplesmente porque seu cérebro estava com tanque vazio. Alimente-se bem e regularmente.

3. Dê horário para sua tarefa. Faça o que for mais importante primeiro, todo dia, quando sua força de vontade está no máximo. Força de vontade máxima significa sucesso máximo.

Não brigue com sua força de vontade. Construa seus dias em torno de como ela funciona, e deixe que ela faça a parte dela para construir sua vida. A força de vontade pode não estar sempre à disposição, mas, quando você a emprega primeiro no que é mais importante, pode sempre contar com ela.

8 UMA VIDA EQUILIBRADA

> "A verdade é que equilíbrio é uma bobagem. É um sonho inalcançável... A busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida, como viemos a concebê-lo, não é apenas uma proposta prejudicial; é também dolorosa e destrutiva".
>
> Keith H. Hammonds

Nada alcança equilíbrio absoluto. Nada. Não importa quão imperceptível possa ser, o que parece um estado de equilíbrio é na verdade algo completamente diferente: o ato de *equilibrar-se*. Pensado tristemente como substantivo, o equilíbrio é vivido, na prática, como um verbo. Visto como algo que acabamos por reter, o equilíbrio é, no fim das contas, algo que fazemos constantemente. Uma "vida equilibrada" é um mito, um conceito enganador que muitos aceitam como objetivo válido e conquistável, sem parar para pensar na questão. Quero que você pense. Quero que a desafie. Quero que a rejeite.

Uma vida equilibrada é uma mentira.

A ideia de equilíbrio é nada mais do que isto, uma ideia. Na filosofia, "o meio-termo" é o centro moderado entre polos extremos, conceito usado para descrever um lugar intermediário entre duas posições, mais desejável do que um estado ou outro. É uma boa ideia, mas não muito prática. Idealista, mas não realista. O equilíbrio não existe.

É difícil de entender, muito mais de acreditar, principalmente porque uma das reclamações mais frequentes é: "Preciso de mais equilíbrio". Trata-se de um mantra comum, que considera o equilíbrio como algo que faz falta para a maioria das pessoas. Ouvimos tanto falar no equilíbrio que automaticamente acreditamos ser ele exatamente o que deveríamos procurar. Mas não é. Propósito, sentido, significado: é isso que constrói uma vida de sucesso. Busque-os e você, com muita certeza, viverá uma vida desequilibrada, cruzando repetidamente uma linha divisória invisível conforme persegue suas prioridades. O ato de viver uma vida completa dando tempo ao que importa é um ato de

equilíbrio. Resultados extraordinários requerem atenção focada e tempo. O tempo gasto com uma coisa significa tempo perdido para outra, o que torna o equilíbrio impossível.

A GÊNESE DE UM MITO

Historicamente, equilibrar nossa vida é um privilégio difícil até de imaginar. Por milhares de anos, viver era trabalhar. Se você não trabalhasse – caçasse, cultivasse ou criasse gado –, não viveria por muito tempo. Mas as coisas mudaram. Jared Diamond, ganhador do Prêmio Pulitzer, mostra em *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* [*Armas, germes e aço: os destinos das sociedades humanas*] como a especialização profissional acabou sendo gerada pela organização social em fazendas aptas a produzir alimento em excesso. "Doze mil anos atrás, todos na terra eram caçadores-coletores; agora quase todos nós somos fazendeiros, ou alimentados por fazendeiros." Não ter de trabalhar com a agricultura permitiu que os indivíduos se tornassem acadêmicos e artesãos. Alguns trabalhavam para pôr comida na mesa; outros, para construir a mesa.

Inicialmente, a maioria das pessoas trabalhava de acordo com suas necessidades e ambições. O ferreiro não tinha que ficar na forja até as cinco da tarde; podia ir para casa quando as ferraduras dos cavalos ficassem prontas. Então, a industrialização do século XIX estabeleceu, pela primeira vez, que os trabalhadores deveriam labutar para outra pessoa. A história está repleta de chefes autoritários, períodos de trabalho anuais e fábricas acesas dia e noite. Consequentemente, o século XX testemunhou o início de movimentos sociais que visavam proteger os trabalhadores e limitar as horas trabalhadas.

Entretanto, a expressão "equilíbrio entre vida e trabalho" não foi cunhado até meados dos anos 1980, quando mais de metade de todas as mulheres casadas se uniu à força de trabalho. Parafraseando o prefácio de Ralph E. Gomory, no livro *Being Together, Working Apart: Dual-Career Families and the Work-Life Balance* [*Viver junto, trabalhar separado: famílias de carreira dupla e o equilíbrio vida-trabalho*], de 2005, passamos de uma unidade familiar composta por alguém que ganha o pão e alguém que cuida do lar para uma com dois que ganham o pão e em que ninguém cuida da casa. Qualquer pessoa com o mínimo de inteligência sabe para quem sobrou o trabalho extra no início. Contudo, em meados de 1990, o "equilíbrio entre vida e trabalho" havia se tornado palavra de ordem comum também para os homens. Uma pesquisa conduzida pela LexisNexis com os cem maiores veículos de comunicação do mundo todo mostra um aumento dramático no número de artigos sobre o assunto, de 32 na

década de 1986 a 1996 para 1.674 artigos apenas em 2007 (veja a figura 9).

Provavelmente, não é coincidência que o incremento da tecnologia veio paralelo ao aumento da crença de que algo estaria faltando em nossas vidas. A resposta são espaços invadidos e menos limites.

Enraizada nos desafios da vida real, a ideia de um “equilíbrio entre vida e trabalho” obviamente capturou nossa mente e imaginação.

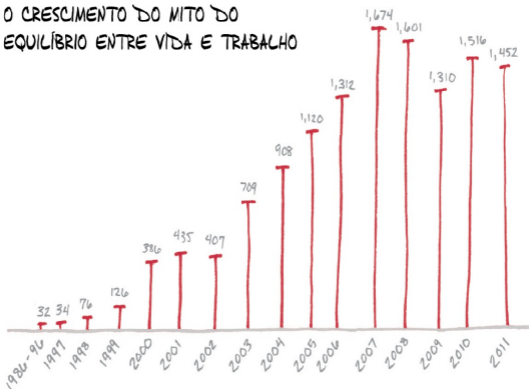



FIG 9 O número de vezes que o “equilíbrio entre vida e trabalho” foi mencionado em artigos de jornais e revistas explodiu nos últimos anos.

MANEJO ERRADO DO MEIO

Desejar o equilíbrio faz sentido. Tempo suficiente para tudo e tudo feito dentro do prazo: isso soa tão atraente que, só de imaginar, nos sentimos serenos e tranquilos. Essa calma é real, e nos faz pensar ser esse o jeito certo de viver. Mas não é.

Se você pensa no equilíbrio como o ponto central entre dois polos, então o desequilíbrio ocorre quando você se afasta desse ponto. Fique muito longe do centro e está vivendo nos extremos. O problema em viver no centro é que você

estará impedido de se comprometer com qualquer coisa. Na tentativa de cuidar de todas as coisas, tudo acaba feito de qualquer jeito, e nenhuma obrigação é cumprida.

Às vezes, isso pode ser bom; às vezes, não. Saber quando buscar o centro e quando buscar os extremos é, em essência, o verdadeiro princípio da sabedoria. Resultados extraordinários são alcançados por essa negociação com nosso tempo.

O motivo pelo qual não deveríamos buscar o equilíbrio é que a mágica nunca acontece no centro; a mágica acontece nos extremos. O dilema é que buscar os extremos traz grandes desafios. Compreendemos naturalmente que o sucesso se encontra nas bordas exteriores, mas não sabemos como manejar nossas vidas enquanto estamos nelas.

FIG 10 Buscar uma vida equilibrada significa nunca buscar nada nos extremos.

VIDA E TRABALHO NOS EXTREMOS

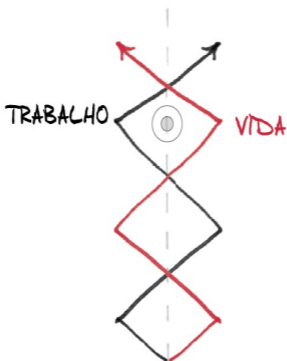



FIG 11 Buscar os extremos causa todo um conjunto de problemas.

Quando dedicamos muito de nosso tempo ao trabalho, nossa vida pessoal acaba sofrendo. Vitimados pela ideia de que horas extras representam qualidade profissional, culpamos injustamente o trabalho quando dizemos: “Não tenho vida”. Geralmente, é o oposto. Mesmo se nossos empregos passassem a não interferir nessa questão, nossa vida pessoal ainda poderia ser repleta de “tenho que fazer”, o que nos levaria à mesma conclusão: “Não tenho vida”. E às vezes somos atingidos por munição vinda dos dois lados: alguns de nós aguentam tantas demandas pessoais *e* profissionais que tudo é comprometido. Prestes ao colapso, declaramos mais uma vez: “Não tenho vida!”.

Assim como atuar no centro, atuar oscilando entre os extremos pode significar que estamos apenas falhando em permanecer em equilíbrio.

O TEMPO NÃO ESPERA POR NINGUÉM

Minha esposa me contou, certo dia, a história de uma amiga dela. A mãe dessa amiga era professora, e o pai, fazendeiro. Contiveram-se, economizaram e

viveram com pouco a vida toda, à espera da aposentadoria e das viagens que fariam. A mulher se lembrava das idas com a mãe à fábrica de tecidos local, onde pegavam tecidos e amostras. A mãe explicava que, quando se aposentasse, aquelas seriam as roupas que usaria nas viagens.

Mas ela não viveu até a aposentadoria. No último ano como professora, teve câncer e faleceu. O pai não gostava da ideia de gastar o dinheiro que economizaram, pensando que ele era dos dois, e a mulher não estava mais lá para usufruí-lo com ele. Quando o homem faleceu e a filha foi retirar as coisas dos pais da antiga casa, descobriu um armário cheio dos tecidos e amostras. O pai nunca tirou nada dali. Não conseguiu. Aquilo representava muita coisa. Era como se esses itens, tão carregados de promessas não cumpridas, fossem pesados demais para carregar.

O tempo não espera ninguém. Empurre algo para o canto, e a prorrogação pode se tornar permanente.

Conheci, certa vez, um executivo de grande sucesso que trabalhava muito, inclusive nos fins de semana, durante boa parte da vida, acreditando sinceramente que o fazia pelo bem da família. Um dia, ele esperava, todos poderiam aproveitar os frutos de seu trabalho, passando tempo juntos, viajando e fazendo tudo o que nunca haviam feito.

Depois de dedicar muitos anos à construção de sua empresa, tinha acabado de vendê-la e estava aberto para discutir o que faria em seguida. Perguntei-lhe como ele se sentia, e ele afirmou, orgulhoso, que bem. “Quando estava construindo o negócio, nunca ficava em casa e raramente via minha família. Agora, estou passando férias com eles, compensando o tempo perdido. Sabe como é, né? Agora que tenho tempo e dinheiro, estou recuperando os dias em que eu não estava tão disponível.”

Acha mesmo que é possível recuperar a história contada a uma criança, na hora de dormir, ou uma festa de aniversário? Preparar uma festa para um menino de cinco anos, com amiguinhos imaginários, é o mesmo que jantar com um adolescente e seus amigos de escola? Assistir ao jogo de futebol do seu filho pequeno pode ser comparado a assistir ao jogo de futebol do seu filho quase adulto? Acha que pode fazer um pacto com Deus para que o tempo não passe, segurando o que for importante até que você esteja pronto para voltar a participar?

Quando você joga com o tempo, acaba fazendo uma aposta que talvez não possa cumprir. Mesmo que tenha certeza de que pode ganhar, tome cuidado, pois você pode ter de conviver com aquilo que perdeu.

Brincar com o tempo levará você a um redemoinho sem saída. Acreditar nessa mentira é bastante prejudicial, pois convence você a fazer coisas que não deveria e a parar de fazer as que deveria. O manejo errado do equilíbrio pode ser uma das coisas mais destrutivas que você pode fazer. Não se pode ignorar a

inevitabilidade do tempo.

Então, se alcançar o equilíbrio é uma mentira, o que podemos fazer? Balancear.

Substitua a palavra “equilibrado” por “balanceado”, e tudo fará mais sentido. As coisas que acreditamos terem equilíbrio estão, na verdade, balanceadas. A bailarina é um exemplo clássico. Quando ela se apruma *en pointe*, pode parecer leve feito pluma, flutuando no ar, o verdadeiro conceito de equilíbrio e graça. Um olhar mais próximo revelaria os pés dela vibrando rapidamente, fazendo ajustes mínimos para se equilibrar. O contrapeso, aplicado corretamente, dá a ilusão de equilíbrio.

BALANCEAR – POUCO OU MUITO TEMPO

Quando dizemos que perdemos o equilíbrio, estamos, em geral, nos referindo à ideia de que algumas prioridades – coisas que importam para nós – estão sendo deixadas de lado. O problema é que, quando você foca no que é realmente importante, algo sempre parece deixado de lado. Não importa o quanto você tente, sempre haverá coisas por fazer no fim do dia, da semana, do mês, do ano e da vida. Tentar fazer tudo é furada. Quando as coisas que importam mais são concluídas, você ainda vai sentir que há coisas por fazer, o que traz, realmente, uma sensação de desequilíbrio. Deixar algumas coisas por fazer é um preço a se pagar para ter resultados extraordinários. Mas não dá para deixar tudo por fazer, e é aí que entra o balanço. A ideia de balancear é que você nunca vai longe demais, a ponto de não conseguir encontrar o caminho de volta, nem fica lá a ponto de que não exista nada esperando por você quando retornar.

BALANÇO DE VIDA E TRABALHO

FIG 12 Resultados extraordinários requerem maiores períodos de balanço.

Isso é tão importante que até a sua vida pode estar em jogo. Um estudo de onze anos com quase 7.100 funcionários públicos britânicos concluiu que expedientes diários muito longos podem ser fatais. Os pesquisadores mostraram que indivíduos que trabalhavam mais de onze horas por dia (55 horas por semana) tinham 67% mais chances de adoecer do coração. O balanço não se resume apenas a uma questão de bem-estar; ele é essencial para viver bem.

Existem dois tipos de balanço: o entre vida pessoal e trabalho e o dentro de cada um de nós.

No mundo do sucesso profissional, não se trata de quanto tempo extra você emprega; o ingrediente-chave é em que você foca esse tempo. Para conquistar um resultado extraordinário, você tem de escolher o que mais importa e dedicar-lhe todo o tempo necessário. Isso requer ficar extremamente fora do equilíbrio em relação a outras questões do trabalho, com apenas um balanço eventual para atendê-las.

Na vida pessoal, estar consciente de suas ações é o ingrediente essencial. Estar ciente de seu espírito e de seu corpo, ciente de sua família e de seus amigos, ciente de suas necessidades pessoais; nada disso pode ser sacrificado se

você pretende “ter uma vida”. Dessa forma, você não pode jamais esquecer sua vida pessoal por causa do trabalho, nem trocar um por outro. É possível alternar rapidamente entre ambos, e até combinar atividades em torno deles, mas não se pode jamais negligenciar nenhum dos dois por muito tempo. Sua vida pessoal requer rígido balanço.

Sair ou não do ponto de equilíbrio não é a questão. A questão é: “Por pouco ou por muito tempo?”. Na vida pessoal, evite longos períodos fora de equilíbrio. Ficar um pouco fora do ponto permite a você manter-se conectado com todas as coisas que importam mais e levá-las junto com você. Na vida profissional, busque dedicar mais tempo a cada uma das oscilações, fazendo as pazes com a ideia de que buscar resultados extraordinários pode requerer que fique fora de equilíbrio por longos períodos. Isso permite que você foque no que importa mais, ainda que outras coisas, de menor prioridade, sejam momentaneamente prejudicadas. Na vida pessoal, nada pode ser deixado para trás. No trabalho, isso é necessário.

Em seu livro *Suzanne's Diary for Nicholas* [*O diário de Suzanne para Nicholas*], James Patterson destaca com primor onde se encontram nossas prioridades no balancear de nossas vidas pessoal e profissional: “Imagine que a vida é um jogo no qual você manuseia cinco bolas. As bolas são chamadas trabalho, família, saúde, amigos e integridade. E você mantém todas no ar. Mas, um dia, você vem a entender, finalmente, que o trabalho é uma bola de borracha. Se você derrubá-la, ela quica de volta. As outras quatro – família, saúde, amigos e integridade – são feitas de vidro. Se derrubar uma, ela será irrevogavelmente arranhada, rachada, talvez até se estilhaça de vez”.

VIVER É UM ATO DE BALANCEAR

O balanceamento é uma questão de prioridade. Quando você muda a palavra de balanço para prioridade, enxerga suas escolhas com mais clareza e abre o caminho para mudar seu destino. Resultados extraordinários exisgem que você estabeleça prioridades e atue de acordo com elas. <u>Quando você age segundo sua prioridade, fica automaticamente fora de equilíbrio, dando mais tempo para uma coisa em detrimento de outra</u>. O desafio, portanto, não se trata de sair ou não da zona de equilíbrio, o que é necessário. O desafio refere-se a quanto tempo focar cada uma das prioridades, sendo capaz de estabelecer suas prioridades fora do trabalho e tendo clareza quanto ao que é prioritário profissionalmente. Envolve voltar para casa conhecendo suas prioridades por lá, para que você possa, depois, voltar ao trabalho.

Quando tiver que trabalhar, trabalhe, e quando tiver que se divertir, divirta-se. Caminhamos, assim, por uma corda bamba esquisita, mas as coisas não estão

em seus devidos lugares quando você começa a confundir suas prioridades.

BOAS IDEIAS

1. **Pense que está equilibrando dois baldes.** Separe sua vida pessoal e profissional em dois baldes distintos – não para setorizar, mas para balancear. Cada um tem seus objetivos e suas técnicas de balanço.

2. **Balanceie o balde do trabalho.** Entenda o trabalho como uma habilidade ou um conhecimento que deve ser dominado. Isso fará com que você dedique mais tempo à sua ÚNICA Coisa e, inevitavelmente, colocará o restante do seu dia de trabalho, de sua semana, do mês e do ano fora de equilíbrio. Sua vida profissional é dividida em duas áreas distintas: o que mais importa e o restante. Você terá de levar o que importa aos extremos e aceitar o que acontecer com o restante. Isso é o que requer o sucesso profissional.

3. **Balanceie o balde da vida pessoal.** Entenda que sua vida tem diversas áreas e que cada uma requer um mínimo de atenção para que você sinta que “tem uma vida”. Deixe alguma cair e sinta as consequências. Esse processo requer atenção constante. Não se pode passar muito tempo sem contrabalanceá-las e ainda assim garantir que estejam sempre ativas na sua vida. É o que requer sua vida pessoal.

Comece a levar uma vida balanceada. Deixe que as coisas certas tomem a frente quando necessário e volte-se ao restante quando possível.

Ter uma vida extraordinária implica ter jogo de cintura.

9 GRANDE É RUIM

"Somos impedidos de alcançar nosso objetivo não por obstáculos, mas por um caminho livre que leva a um objetivo menor."

Robert Brault

De lendas até canções populares, a sugestão de que grande e ruim andam juntos tem sido senso comum ao longo da história: em inglês, por exemplo, diz-se "*The Big Bad Wolf*" [O Grande Lobo Mau]. Isso é tão comum que muitos pensam que essas duas características são sinônimas. Mas não são. O grande pode ser mau e o mau pode ser grande, mas eles não são a mesma coisa. Não são inerentemente relacionados.

Uma grande oportunidade é melhor do que uma pequena, mas um pequeno problema é melhor do que um grande. Às vezes, você deseja o maior presente que está embaixo da árvore; às vezes, quer o menor. Em geral, rir muito ou chorar muito é tudo do que você mais precisa, e, em outros momentos, poucos sorrisos e algumas lágrimas bastarão. Grande e ruim não estão mais atados do que pequeno e bom.

Grande é ruim é uma mentira.

Essa é, possivelmente, a pior mentira de todas. Se você teme grande sucesso, vai evitá-lo ou sabotar seus esforços para alcançá-lo.

QUEM TEM MEDO DO GRANDE MAUZÃO?

Coloque "grande" e "resultado" na mesma sala e várias pessoas vão sair correndo dela. Mencione "grande" junto a "conquista" e os primeiros pensamentos que vêm são: *difícil*, *complicado* e *consome tempo*. "Difícil de chegar lá" e "complexo quando você chega" resumem bem essa visão.

"Arrebatador e intimidante" é a sensação. Por algum motivo, existe o medo de que grande sucesso traga pressão esmagadora e estresse, de que a busca por ele roube não apenas tempo com a família e amigos, mas, no fim das contas, também a saúde. Incertos quanto ao direito de alcançar o grande, ou receosos do que pode acontecer se tentarem e não darem conta, muitos ficam confusos apenas ao pensar no assunto e imediatamente duvidam que têm cabeça para tudo isso.

Até mesmo a ideia do grande gera desconforto. Inventando uma palavra, trata-se de megafobia: o medo irracional do grandioso.

Quando conectamos o grande com o ruim, acionamos o pensamento que encolhe. Minimizar nossa trajetória traz sensação de segurança. Ficar onde estamos traz sensação de prudência. Mas o oposto é verdadeiro: se o grande é tido como mau, o pensar pequeno toma conta e o grandioso nunca tem chance.

TOTALMENTE ERRADO

Quantos navios não navegaram devido à crença de que a Terra era chata? Quanto progresso foi impedido porque o homem não podia respirar embaixo d'água, voar pelos ares ou aventurar-se no espaço sideral? Historicamente, saímo-nos muito mal ao estimarmos nossos limites. A boa notícia é que a ciência não se resume a adivinhar, mas sim a *progredir*.

E o mesmo vale para a sua vida.

Nenhum de nós conhece os próprios limites. Margens e fronteiras podem ser claras num mapa, mas, quando as aplicamos a nossas vidas, as linhas não são tão aparentes. Certo dia, perguntaram-me se eu achava que pensar grande era prático. Parei para pensar e disse: "Deixe-me fazer-lhe uma pergunta antes: você sabe quais são os seus limites?". A resposta foi não. Eu disse, então, que pelo visto a questão era irrelevante. *Ninguém conhece seu teto* para as conquistas, então preocupar-se com isso é perda de tempo. E se alguém lhe dissesse que você jamais alcançaria algo acima de certo nível? Que você teria de escolher um limite máximo que jamais poderia ultrapassar? O que escolheria? Um limite baixo ou alto? Acho que sabemos a resposta. Colocados nessa situação, todos escolheríamos o mesmo limite – o maior. Por quê? Porque ninguém gosta de se limitar.

Quando você se permite aceitar que "grande" tem a ver com quem você pode se tornar, vai ver a questão de outro modo.

Nesse contexto, o grande é uma sala de espera para o que podemos chamar de salto de possibilidade. É como o estagiário de escritório visualizando a diretoria, ou um imigrante paupérrimo imaginando um negócio revolucionário. É como ideias arrojadas que podem ameaçar a zona de conforto, mas, ao mesmo

tempo, representar as maiores oportunidades. Acreditar no que é grande deixa você livre para fazer perguntas diferentes, seguir caminhos distintos e tentar coisas novas. Abre as portas para as possibilidades que até então viviam apenas dentro de você.

Sabeer Bhatia chegou à América com apenas US$250 no bolso, mas não estava sozinho. Sabeer chegou com grandes planos e a crença de que poderia construir um negócio mais rapidamente do que já se fizera na história. E foi o que ele fez. Criou o Hotmail. A Microsoft, testemunha da trajetória meteórica do Hotmail, comprou o serviço por 400 milhões de dólares.

De acordo com seu mentor, Farouk Arjani, o sucesso de Sabeer foi diretamente relacionado com sua habilidade de pensar grande. “O que destacava Sabeer dentre as centenas de empreendedores que conheci era o tamanho gigantesco do sonho dele. Mesmo antes de ter um produto, antes de ter dinheiro em mãos, ele já estava completamente convencido de que iria construir uma grande empresa que valeria centenas de milhões de dólares. Tinha uma convicção inexorável de que não construiria mais uma empresa comum no Vale do Silício. Com o tempo, eu compreendi: caramba, ele ia acabar conseguido.”

Em 2011, o Hotmail foi listado entre os provedores de e-mail de maior sucesso no mundo, com mais de 360 milhões de usuários ativos.

PENSANDO GRANDE

Pensar grande é essencial para ter resultados extraordinários. Sucesso requer atitude, e atitude requer pensamento. Mas há uma pegadinha: as únicas ações que se tornam trampolins para o sucesso são aquelas suscitadas por pensar grande, para começo de conversa. Faça essa conexão, e perceberá a importância de quão grande você deve pensar.

FIG 13 Pensar suscita ações e ações determinam resultados.

Todo mundo tem a mesma quantia de tempo, e trabalho duro é simplesmente trabalho duro. Como resultado, o que você faz durante o tempo em que trabalha determina o que você alcança. E como o que você faz é determinado pelo que você pensa, se você pensa grande, esse será o trampolim que o projetará para o alto.

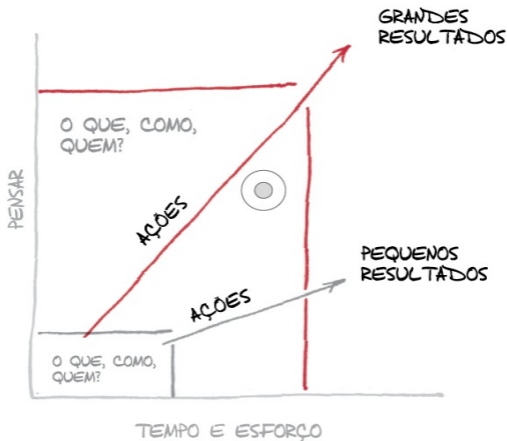



FIG 14 Escolha seus pensamentos – escolha seus resultados.

Veja só: cada nível de conquista requer sua própria combinação do *que* você faz, de *como* você faz e de *com quem* você faz. O problema é que a evolução dessa combinação para o próximo nível de sucesso não é natural. Fazer alguma coisa nem sempre constrói a fundação para fazer algo melhor, nem o relacionamento com uma pessoa automaticamente organiza o cenário para um relacionamento melhor com outra. É uma pena, mas essas coisas não melhoram umas com as outras. Se você aprende a fazer algo de um determinado jeito, a partir de um círculo determinado de relacionamentos, isso pode funcionar muito bem, pelo menos até você querer alcançar mais alto. É então que você descobre que criou um teto artificial de conquista para si mesmo, um que pode ser difícil demais de ultrapassar. O fato é que você está se prendendo, quando existe um modo simples de evitá-lo. Pense o mais grande que puder e empregue o que você faz, como faz e com quem faz para chegar a esse nível. Pode ser que você passe a vida toda sem encontrar os limites de pensamentos tão grandiosos.

"O degrau da escada não foi inventado para descansar, mas para sustentar um dos pés da pessoa tempo bastante para que ela possa elevar o outro."

Thomas Henry Huxley

Quando as pessoas falam de "reinventar" suas carreiras ou seus negócios, pensar pequeno costuma ser a causa. O que você constrói hoje pode incrementar ou restringir seu amanhã. Servirá como plataforma para o próximo nível de seu sucesso ou como uma caixa que o prende onde você está.

O grande lhe dá maiores chances para conquistar resultados extraordinários. Quando Arthur Guinness abriu sua primeira cervejaria, assinou uma concessão de 9 mil anos. Quando J. K. Rowling concebeu Harry Potter, pensou grande e visualizou sete anos em Hogwarts antes de escrever o primeiro capítulo dos sete livros. Antes de abrir o primeiro Wal-Mart, Sam Walton imaginou um negócio tão grande que sentiu que precisava ir adiante e organizar seus bens para evitar impostos sobre a herança. Ao pensar grande, muito antes de engrandecer seus negócios, ele conseguiu economizar, para sua família, entre 11 e 13 bilhões em impostos. Transferir a riqueza de uma das maiores empresas já construídas pagando o mínimo de taxas requer pensar grande desde o início.

Pensar grande não se resume apenas aos negócios. Candace Lightner fundou o Mothers Against Drunk Driving[1] em 1980, depois que a filha foi morta por um motorista bêbado, que fugiu logo após o acidente. Até hoje, a MADD já salvou mais de 300 mil vidas. Aos 68 anos, em 1998, Ryan Hreljac inspirou-se nas histórias contadas por seu professor para ajudar a levar água limpa à África. Sua fundação, a Ryan's Well, aprimorou as condições de vida e ajudou a levar água potável a mais de 750 mil pessoas em 16 países. Derreck Kayongo reconheceu tanto o desperdício quanto o valor escondido nos sabonetes trocados em hotéis diariamente. Então, em 2009, ele criou o projeto Global Soap, que ofereceu mais de 250 mil barras de sabonete para 21 países, ajudando a combater a mortalidade infantil simplesmente ao dar a pessoas pobres a possibilidade de lavar as mãos.

Fazer grandes perguntas pode intimidar. Grandes objetivos podem ser vistos como inalcançáveis, logo de cara. Entretanto, quantas vezes você não se propôs a fazer algo que parecia muito complicado na hora, apenas para descobrir que na verdade aquilo era muito mais fácil do que você imaginava? Às vezes, as coisas são mais fáceis do que pensávamos, e, claro, às vezes são mais difíceis. Nesse momento, é importante perceber que, você se engrandece já na jornada para alcançar o grande. Quando trabalha para chegar ao grande, você acaba crescendo junto! O que parecia uma montanha intransponível a distância torna-

se um morrinho depois que você chega – pelo menos em comparação com a pessoa que você passou a ser. Seu pensamento, suas habilidades, seus relacionamentos, sua noção do que é possível e do que é necessário também crescem na jornada rumo ao grande.

Conforme você vive grandes experiências, você também fica grande.

O GRANDE NEGÓCIO

Por mais de duas décadas, a psicóloga Carol S. Dweck, da Stanford, estudou a ciência de como nossas autoconcepções influenciam nossas atitudes. Seu trabalho oferece ótimo *insight* acerca de por que pensar grande é o melhor negócio.

O trabalho de Dweck com crianças revelou dois modos de pensar: o modo “crescente”, daquele que geralmente pensa grande e procura crescer, e o modo “fixo”, daquele que estipula limites artificiais e evita fracassos. Alunos do “crescente”, como ela os chama, empregam melhores estratégias de aprendizagem, experimentam menos sensação de incapacidade, exibem mais esforço positivo e conquistam mais na sala de aula do que seus colegas “fixos”. Os “crescentes” são menos propensos a estabelecer limites em suas vidas e mais propensos a alcançar todo o seu potencial. Dweck aponta também que modos de pensar podem mudar e, de fato, mudam. Como qualquer outro hábito, você pode moldar sua mente até que o modo correto se torne rotineiro.

Quando Scott Forstall começou a recrutar talentos para seu time recém-formado, avisou: “Este projeto supersecreto vai representar amplas oportunidades para cometer erros e suar a camisa, mas, no fim da jornada, poderemos fazer algo de que nos recordaremos para o resto da vida”. Ele lançou essa isca para as estrelas da empresa, mas apenas aceitou os que compraram imediatamente o desafio. Estava procurando as pessoas “crescentes”, como ele compartilhou, mais tarde, com Dweck, depois de ler o livro da pesquisadora. Por que essa história nos interessa? Você pode até nunca ter ouvido falar de Forstall, mas certamente conhece o que sua equipe criou. Forstall era vice-presidente sênior da Apple, e a equipe formada por ele criou o iPhone.

EXPANDA SUA VIDA

Pensar grande leva ao grandioso – a resultados extraordinários. Persiga uma vida grandiosa e perseguirá a melhor vida que poderá viver. Para viver grande, você tem de pensar grande. Deve estar aberto à possibilidade de que sua vida e o que você conquista podem tornar-se algo cada vez maior. Conquista e

abundância aparecem porque são os resultados naturais de fazer as coisas certas, sem preocupar-se com os limites.

Não tenha medo do grande. Tenha medo do medíocre. Tenha medo do desperdício. Tenha medo da falta de viver ao máximo. Quando tememos o grande, trabalhamos contra ele, consciente ou inconscientemente. Corremos em direção a resultados e oportunidades menores ou simplesmente fugimos do que é realmente grandioso. Se a coragem não é a ausência do medo, mas o ato de ultrapassá-lo, então pensar grande não é a ausência de dúvidas, mas o ato de ultrapassá-las. Somente viver grande lhe permitirá vivenciar seus verdadeiros potenciais pessoal e profissional.

BOAS IDEIAS

1. **Pense grande.** Evite a pergunta: "O que faço agora?". Esse é, no máximo, um caminho dos mais lentos para o sucesso e, no mínimo, a porta de saída. Faça grandes perguntas. Uma boa dica é dobrar tudo na sua vida. Se seu objetivo é dez, pergunte: "Como posso alcançar vinte?". Estipule um objetivo bem acima do que quer, e construir á um plano que praticamente garante o objetivo inicial.

2. **Não se limite ao cardápio.** A célebre campanha da Apple de 1997, "Think Different", exibia ícones como Muhammad Ali, Bob Dylan, Albert Einstein, Alfred Hitchcock, Pablo Picasso, Mahatma Gandhi e outros, que "viam as coisas de um jeito diferente" e que se dispuseram a transformar o mundo como o conhecemos. A ideia era de que eles não escolheram dentre as opções disponíveis; imaginaram resultados pensados por mais ninguém. Ignoraram o cardápio e pediram suas próprias criações. Como nos lembra o comercial: "As pessoas loucas o bastante para acharem que podem mudar o mundo são as únicas que realmente o fazem".

3. **Seja ousado.** Grandes ideias não chegam a lugar nenhum sem grandes atitudes. Depois de ter feito uma grande pergunta, pare para imaginar como seria a vida com a resposta. Se ainda não puder imaginar, estude pessoas que já alcançaram o que você pretende. Quais são os modelos, os sistemas, os hábitos e os relacionamentos de outras pessoas que encontraram a resposta? Apesar de gostarmos muito de acreditar que somos todos únicos, o que funcionou constantemente com os outros quase sempre vai funcionar conosco também.

4. **Não tenha medo do fracasso.** Ele faz parte de sua jornada em busca de resultados extraordinários, e tanto quanto o sucesso. Adote um modo de

pensar “crescente”, e não tenha medo de aonde ele pode levá-lo. Resultados extraordinários não são construídos apenas em cima de resultados extraordinários. São construídos também em cima de fracassos. Na verdade, seria mais correto dizer que falhamos durante todo o nosso caminho em direção ao sucesso. Quando falhamos, paramos, perguntamos o que precisamos fazer pelo sucesso, aprendemos com nossos erros e crescemos. Não tenha medo do fracasso. Entenda-o como parte do seu processo de aprendizado e continue lapidando seu verdadeiro potencial.

Não deixe que o pensar pequeno diminua a sua vida. Pense grande, mire alto, seja ousado. E veja até onde você pode expandir a sua vida.

A VERDADE

O CAMINHO SIMPLES PARA A PRODUTIVIDADE

"Cuidado com como você interpreta
o mundo; ele será o que você interpretar."

Erich Heller

RELAXADO

Por muitos anos, sofri por viver segundo as mentiras do sucesso.

Comecei minha carreira pensando que todas as coisas tinham o mesmo grau de importância. Então, com o intuito de dar conta de tudo, tentei fazer muita coisa de uma vez só. Frustrado, acabei começando a duvidar que tinha a disciplina ou a força de vontade necessárias para alcançar o sucesso. Minha vida saía do equilíbrio continuamente, e comecei a pensar que tentar viver grande era errado. Quem almeja o impossível pode acabar muito chateado.

Eu fiquei muito chateado.

Na tentativa de fazer tudo funcionar, comecei a me esforçar ainda mais. Pode-se dizer que comecei a "tensionar" meu caminho para o sucesso. E foi o que fiz. Eu achava que era assim que as pessoas viviam – com a mandíbula tensionada, os punhos tensionados, o estômago tensionado e o traseiro tensionado. Inclinado para a frente, sem respirar, corpo rígido, retesado e totalmente tenso. Achava que essa era, simplesmente, a sensação de estar focado e compenetrado, e continuei convivendo com mentiras. Essa técnica funcionava, mas fui parar no hospital.

Comecei a achar também que era preciso falar o idioma do sucesso, andar segundo o sucesso e até me vestir de acordo com ele. Aquele não era eu, mas eu estava aberto a qualquer jeito de fazer as coisas funcionarem, então aceitei seriamente a sugestão de que é preciso projetar aquilo que se deseja ser. Essa técnica também funcionava, mas, depois de um tempo, fiquei simplesmente cansado de "fingir" sucesso.

Acreditava em acordar antes do amanhecer, botar uma música inspiradora para pegar no tranco e começar a trabalhar antes que os demais. Para falar a verdade, eu era tão dominado por essa doutrina que ia para o escritório enquanto o resto da cidade dormia, e corria só para ter certeza de que havia chegado ao trabalho antes de todo mundo. Comecei a aceitar a ideia de que talvez fosse essa a imagem da ambição e da conquista. Marcava reuniões às 7h30 da manhã e, às 7h31, fechava a porta e não deixava entrar ninguém que se atrasasse. Estava indo além da conta, mas começava a crer que esse era o único jeito de ser bem-sucedido, incentivando os outros a agirem dessa mesma forma. Essa técnica também funcionava, mas acabou tomando muito de mim e dos outros, pondo meu mundo à beira do abismo.

Comecei a pensar, de verdade, que o segredo para o sucesso era dar corda em mim mesmo até não poder mais. Era acordar toda manhã, puxar o gatilho, abrir a porta e voar através do dia, girando ao redor do planeta, até que, literalmente, fiquei sem combustível.

E o que me trouxe tudo isso? Trouxe sucesso, e me deixou de saco cheio. Acabei ficando de saco cheio do sucesso.

O que fiz, então? Dei um chute nas mentiras e segui o caminho oposto. Entrei para o bitolados anônimos e fui todo anárquico para cima das "táticas" de sucesso que supostamente o construíam.

Primeiro de tudo, relaxei. Comecei a realmente a dar ouvidos ao meu corpo, desacelerei e me acalmei. Em seguida, comecei a vestir jeans e camiseta para ir ao trabalho, desafiando alguém a fazer um comentário sequer. Larguei o palavreado e o comportamento formais e voltei a ser quem eu era. Tomava café da manhã com a família. Entrei em forma, física e espiritualmente, e conservei-me assim. Por fim, comecei a fazer menos. Sim, menos. Intencionalmente, um menos proposital. Fiquei mais solto do que nunca, descontraído, respirando. Desafiei os axiomas do sucesso, e adivinhem só? Tornei-me mais bem-sucedido do que jamais sonhara ser possível, sentindo-me melhor do que jamais havia me sentido na vida.

Foi isto que eu descobri: pensamos demais, planejamos demais e analisamos demais nossas carreiras, nossos negócios e nossas vidas; todo esse tempo gasto não é virtuoso nem saudável; descobri que costumamos dar certo *apesar* de boa parte do que fazemos, não *por causa* disso. Descobri que não podemos controlar o tempo, e que a chave para o sucesso não está em todas as coisas que fazemos, mas naquelas que fazemos bem.

Aprendi que o sucesso se resume a isto: ser adequado aos momentos da sua vida. Se você puder dizer, com honestidade: "É aqui que devo estar agora, fazendo exatamente o que estou fazendo", então todas as incríveis possibilidades para sua vida tornam-se possíveis.

E o mais importante: aprendi que a ÚNICA Coisa é a verdade simples por trás dos resultados extraordinários.

10 A QUESTÃO DO FOCO

"Existe arte em remover o entulho e focar no que mais importa. É simples e transferível. Só requer a coragem de seguir um caminho diferente."

George Anders

Em 23 de junho de 1885, na cidade de Pittsburgh, Pensilvânia, Andrew Carnegie palestrava para os alunos da Curry Commercial College. No ponto alto do sucesso, a Companhia de Aço Carnegie era a maior e mais lucrativa empresa do mundo. Carnegie, mais tarde, viria a tornar-se o segundo homem mais rico do mundo, atrás de John D. Rockefeller. A palestra, intitulada "O caminho para o sucesso nos negócios", falava da vida dele como executivo bem-sucedido e oferecia este conselho:

> E aqui vai a condição primária para o sucesso, o grande segredo: concentre sua energia, seu pensamento e seu capital exclusivamente no negócio em que você está engajado. Tendo escolhido uma linha, decida lutar para reproduzir essa linha, para ser o melhor nela, adote cada melhoramento, tenha o melhor maquinário e saiba o máximo sobre ela. As firmas que falham são as que espalham seu capital, o que significa espalhar também sua mente. Investem nisso, naquilo, ou em outro, aqui, lá, em todo lugar. O ditado "Não coloque todos os ovos numa única cesta" está errado. Eu digo: "Coloque todos os ovos numa única cesta; depois fique de olho nela". Olhe ao redor e fique atento; homens que fazem isso não costumam fracassar. É fácil cuidar de uma única cesta e carregá-la. É carregando cestas demais que muitos ovos são quebrados neste país.

Então, como saber qual cesta escolher? A Pergunta Foco.

Mark Twain concordava com Carnegie, e descrevia a ideia deste modo:

> O segredo de chegar na frente é começar. O segredo de começar é quebrar as tarefas esmagadoramente complexas, transformando-as em pequenas tarefas manuseáveis, e depois iniciar com a primeira.

Então, como saber qual vai ser a primeira? A Pergunta Foco.

Você notou que esses dois grandes homens consideravam seus conselhos um "segredo"? Não acho que seja bem um segredo, mas algo que as pessoas sabem, ainda que não deem a isso o peso e a importância adequados.

Muitas pessoas conhecem o provérbio chinês que diz: "Uma jornada de mil quilômetros tem de começar com um único passo". Ninguém para e reflete que, se isso for verdade, então um primeiro passo dado da forma errada levaria a uma jornada que poderia terminar até 2 mil quilômetros além de aonde se queria chegar. A Pergunta Foco ajuda a impedir que seu primeiro passo seja um equívoco.

A VIDA EM UMA QUESTÃO

Você deve estar perguntando: "Pra que focar numa questão quando o que realmente desejamos é uma resposta?". Simples. As respostas vêm das perguntas, e a qualidade de qualquer resposta é diretamente determinada pela qualidade da questão feita. Faça a pergunta errada e terá a resposta errada. Faça a pergunta certa e terá a resposta certa. Faça a pergunta mais poderosa possível, e a resposta pode mudar sua vida.

Voltaire escreveu, certa vez: "Julgue um homem por suas perguntas, em vez das respostas". Sir Francis Bacon acrescentou: "Uma questão prudente já é metade do conhecimento". Indira Gandhi concluiu: "O poder de questionar é a base de todo progresso humano". Grandes perguntas são, evidentemente, o caminho mais rápido para grandes respostas. Qualquer descobridor e inventor começa sua jornada com uma pergunta transformadora. O método científico questiona o universo por meio das hipóteses. O método socrático, que existe há mais de 2 mil anos, ensina por intermédio de perguntas e é ainda empregado por educadores desde a Escola de Direito de Harvard até as salas do jardim de infância.

Perguntas acionam nosso pensamento crítico. Pesquisas mostram que fazer perguntas aprimora a aprendizagem e a performance em mais de 150%. No fim das contas, é difícil discutir com a escritora Nancy Willard, que escreveu: "Às vezes, as perguntas são mais importantes que as respostas".

Conheci o poder das perguntas quando ainda era um rapaz. Li um poema que me afetou profundamente, e levei-o comigo desde então.

Meu Salário
por J. B. Rittenhouse

Barganhei com a Vida por centavos,
E a Vida não pagava mais que isso.
Contudo, implorei ao anoitecer,
Ao contar meu armário vazio.
Porque a Vida é um chefe justo,
Que me dá aquilo que requisito,
Mas, assim que se estipula o salário,
Ora, é preciso manter o serviço.
Trabalhei feito um condenado,
Apenas para descobrir, consternado,
Que quaisquer salários que pedisse à Vida,
Bastante disposta, a Vida teria me dado.

Os últimos dois versos merecem repetição: "... quaisquer salários que pedisse à Vida, bastante disposta, a Vida teria me dado". Um dos momentos mais fortificantes da minha vida aconteceu quando compreendi que a vida é uma pergunta, e como a vivemos é a resposta. Como elaboramos as perguntas que fazemos a nós mesmos é o que determina as respostas que acabam se tornando nossas vidas.

O desafio é que a pergunta certa nem sempre é tão óbvia. A maioria das coisas que queremos não vem com mapa nem manual de instruções, então pode ser difícil enquadrar a pergunta certa. A clareza tem de vir de nós mesmos. Parece que devemos visualizar nossa própria jornada, fazer nossos próprios mapas e criar nossas próprias bússolas. Para conseguir as respostas que procuramos, temos de inventar as perguntas certas – e está mesmo em nossas mãos descobri-las. Então, como se faz isso? Como inventar perguntas incomuns que levem a respostas incomuns?

Faça uma pergunta: a Pergunta Foco.

Qualquer pessoa que sonhe com uma vida incomum acaba descobrindo que não há alternativa além de um jeito incomum de vivê-la. A Pergunta Foco é esse jeito incomum. Num mundo sem manuais de instrução, é a simples fórmula para encontrar respostas excepcionais, que levam a resultados extraordinários.

Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?

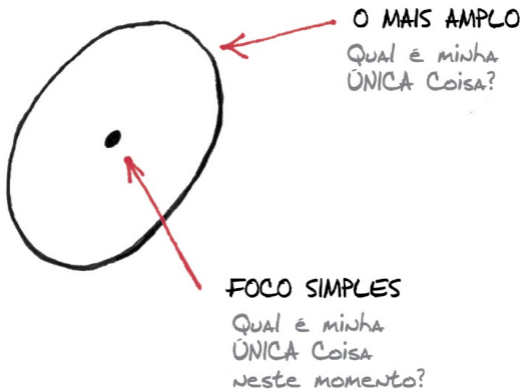



FIG 15 A Pergunta Foco é um mapa para o mais amplo e uma bússola para o foco simples.

A Pergunta Foco é tão ridiculamente simples que seu poder é facilmente negligenciado por qualquer um que não a examine de perto. Mas isso seria um erro. A Pergunta Foco pode levá-lo a responder não apenas às perguntas “top” (Aonde vou? Qual é meu objetivo?), mas também às de “foco simples” (O que devo fazer agora para entrar no caminho certo? Qual é o ponto-chave?). Ela fala a você não somente qual deve ser a sua próxima cesta, mas também o primeiro

passo a dar em direção a ela. Mostra quão grandiosa pode ser a sua vida e também quão simples você precisa ser para alcançar essa grandiosidade. É um mapa para o mais amplo e uma bússola para seu próximo passo.

Resultados extraordinários raramente são obra do acaso. Eles vêm das escolhas que fazemos e das ações que tomamos. A Pergunta Foco sempre aponta você ao melhor de ambas, forçando-o a fazer o que é essencial para o sucesso: tomar uma decisão. Mas não apenas qualquer decisão; leva você a tomar a *melhor* decisão. Ignora o possível e se resume ao que é necessário, ao que importa.

Leva você ao primeiro dominó.

Para sempre saber qual o seu melhor dia, mês, ano ou a carreira a escolher, você deve fazer sempre a Pergunta Foco. Faça esta pergunta mais e mais vezes e será forçado a delinear tarefas em ordem de importância. Então, você sempre será capaz de ver a prioridade seguinte. O poder dessa técnica está em você se comprometer a concluir uma tarefa antes de outra. Quando você faz a tarefa certa primeiro, constrói primeiro o modo de pensar correto, a habilidade correta e o relacionamento correto. Incrementadas pela Pergunta Foco, suas ações se tornam uma progressão natural, e você constrói coisa certa por cima de coisa certa. Quando isso acontece, você vivencia o poder do efeito dominó.

A ANATOMIA DA QUESTÃO

A Pergunta Foco derruba todas as possíveis questões e as torna uma só: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?".

Parte um: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer..."

Isso ativa a ação focada: a resposta será uma entre várias. Você é forçado em direção a algo específico. Embora possa considerar diversas opções, você vê logo de cara que é preciso levar essa, em especial, a sério porque como ela não há duas, três, quatro ou mais. Não há como alterar a aposta. Você só pode escolher uma coisa, e apenas uma.

O final desta parte da frase – "posso fazer" – é um comando, direcionando você a tomar a atitude que é possível naquele momento. As pessoas costumam querer mudar essa parte para "deveria fazer", "poderia fazer" ou "faria", mas essas escolhas são todas bola fora. Há muitas coisas que deveríamos fazer, poderíamos fazer ou faríamos, mas que nunca efetivamente fazemos. A ação que você "pode fazer" sempre ganha.

PARTE DOIS: "... DE MODO QUE, AO FAZÊ-LA..."

Essa trecho delimita um critério que sua resposta tem de acompanhar. É a ponte entre só fazer alguma coisa e fazer alguma coisa para um propósito específico. Aqui está dito que você terá de ir fundo no que faz, porque, quando fizer essa ÚNICA Coisa, outra irá acontecer.

PARTE TRÊS: "... O RESTANTE SE TORNE MAIS FÁCIL OU DESNECESSÁRIO."

Disse Arquimedes: "Dê-me um ponto de apoio e moverei o mundo", e é exatamente isso que esse último trecho pede a você que encontre. Este é o teste final do ponto de apoio, quando você encontrará o primeiro dominó. Ela diz que, quando você faz essa ÚNICA Coisa, o restante que poderia ser feito para conquistar seu objetivo passa a exigir menos esforço, ou nem é mais necessário. A maioria das pessoas perde muito tempo tentando distinguir a quantidade de coisas que não precisam ser feitas, enquanto poderiam estar fazendo a coisa certa. De fato, esse vestibular procura desentulhar sua vida ao pedir que você coloque lentes de foco. Isso eleva o potencial da resposta para mudar sua vida, estabelecendo um ponto de apoio e evitando distrações.

A Pergunta Foco pede que você encontre o primeiro dominó e concentre-se nele exclusivamente, até derrubá-lo. Assim que conseguir, você vai descobrir uma linha de dominós, prontos a cair ou até que já estejam no chão.

BOAS IDEIAS

1. **Grandes perguntas são o caminho para grandes respostas.** A Pergunta Foco é uma grande pergunta para encontrar uma grande resposta. Ela o ajudará a encontrar o primeiro dominó em seu emprego, seu negócio ou em qualquer outra área em que você queira alcançar resultados extraordinários.

2. **A Pergunta Foco tem duas funções.** Ela aparece de duas formas: o que há de mais amplo e foco simples. Uma fala de encontrar a direção certa na vida, e a outra de encontrar a atitude certa.

3. **A Pergunta para o mais amplo: "Qual é minha ÚNICA Coisa?".** Use-a para criar uma visão para sua vida e para dar uma direção para sua carreira ou empresa; é sua bússola estratégica. É útil também para quando você está pensando em um conhecimento que quer dominar, no que deseja oferecer para outros ou para a sua comunidade, e em como quer ser lembrado. Mantém em perspectiva seus relacionamentos com amigos, família e colegas, e suas ações cotidianas em dia.

4. A Pergunta do Foco Simples: “Qual é minha ÚNICA Coisa neste momento?”. Use-a assim que acordar e ao longo do dia. Ela o mantém focado no trabalho mais importante e, sempre que necessário, ajuda-o a encontrar o “ponto de apoio”, ou o primeiro dominó de toda atividade. A pergunta do foco simples prepara você para a semana de trabalho mais produtiva possível. Funciona também na sua vida pessoal, mantendo-o atento a suas necessidades imediatas mais importantes, assim como às das pessoas mais importantes da sua vida.

Resultados extraordinários vêm quando você faz a Pergunta Foco. É assim que deve planejar seu caminho ao longo da vida pessoal e da profissional, progredindo mais nas atividades realmente importantes.

Independentemente de procurar respostas grandes ou pequenas, fazer a Pergunta Foco é o melhor hábito de sucesso para a sua vida.

11 O HÁBITO DO SUCESSO

“O sucesso é simples. Faça o que é certo, do jeito certo, na hora certa.”

Arnold H. Glasow

Sabemos tudo sobre o hábito. Pode ser algo difícil de quebrar, e certamente é algo difícil de criar. Mas estamos, o tempo todo, adquirindo novos hábitos, mesmo sem saber. Quando começamos e mantemos um jeito de pensar ou um jeito de agir por um período longo, criamos um hábito novo. A escolha que temos em frente é se queremos ou não criar hábitos que nos trazem o que desejamos na vida. Neste caso, então a Pergunta Foco é o hábito mais poderoso que podemos criar.

Para mim, a Pergunta Foco é um jeito de viver. Uso-a para encontrar a prioridade mais evidente, aproveitar meu tempo ao máximo e dar o passo mais eficaz. Sempre que o resultado tem importância, faço a pergunta. Pergunto ao acordar e começar o dia. Pergunto ao chegar ao trabalho, e novamente ao ir para casa. *Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?* E, quando sei a resposta, continuo perguntando até perceber as conexões e visualizar todos os meus dominós alinhados.

Obviamente, é de enlouquecer ficar analisando cada pequeno aspecto de tudo que temos que fazer. Nunca faço isso; e, de alguma forma, nem é obrigatório. Comece com as coisas maiores e veja até onde elas o levam. Com o tempo, você vai desenvolver um senso próprio de quando usar a pergunta de âmbito mais geral e quando usar a pergunta do foco simples.

A Pergunta Foco é o hábito-fundação que uso para alcançar resultados extraordinários e levar uma vida grandiosa. Uso-a para algumas coisas, não para todas. Aplico-a às áreas importantes da minha vida: vida espiritual, saúde física, vida pessoal, principais relacionamentos, trabalho, negócios e vida financeira. E

acesso-as nessa ordem – cada uma é uma fundação para o seguinte.

Como quero que minha vida seja importante, abordo cada área fazendo o que é mais importante dentro dela. Enxergo esses pontos como pedras angulares e descobri que, quando estou fazendo o que é mais importante em cada área, minha vida parece funcionar dentro dos eixos.

A Pergunta Foco pode direcioná-lo para sua ÚNICA Coisa nas diversas áreas da sua vida. Basta reenquadrá-la, inserindo-a na sua área de foco. Você pode também incluir um enquadre temporal – como "neste momento" ou "neste ano" – para conferir à resposta um nível apropriado de iminência, ou "daqui a cinco anos" ou "algum dia" para encontrar uma resposta que lhe mostre resultados os que almejar.

Aqui vão algumas Perguntas Foco que você pode fazer a si mesmo. Diga primeiro a categoria, depois faça uma pergunta, acrescente um enquadre temporal e termine acrescentando "de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário". Por exemplo: "Para meu trabalho, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?".

FIG 16 Minha vida e as áreas mais importantes.

PARA MINHA VIDA ESPIRITUAL...

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para ajudar os outros...?

• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para melhorar meu relacionamento com Deus...?

PARA MINHA SAÚDE FÍSICA...

• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para alcançar meus objetivos de dieta...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para cumprir meus exercícios...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para aliviar o estresse...?

PARA MINHA VIDA PESSOAL...

• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para melhorar minha habilidade em ...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para ter tempo para mim mesmo...?

PARA MEUS PRINCIPAIS RELACIONAMENTOS...

• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para melhorar meu relacionamento com meu esposo/parceiro...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para melhorar o desempenho de meus filhos na escola...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para mostrar como estimo meus pais...?
• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para tornar minha família mais forte...?

PARA MEU TRABALHO...

• Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para alcançar meus objetivos...?

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para desenvolver minhas habilidades...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para subir na carreira...?

PARA MEUS NEGÓCIOS...

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para nos tornarmos mais competitivos...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para que nosso produto seja o melhor...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para que tenhamos mais lucros...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para incrementar a experiência do consumidor...?

PARA MINHAS FINANÇAS...

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para aumentar meu patrimônio líquido...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para melhorar o fluxo de caixa do meu investimento...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para eliminar a dívida do cartão de crédito...?

BOAS IDEIAS

Então, como transformar a ÚNICA Coisa em parte de sua rotina diária? Como torná-la forte o bastante para ter resultados extraordinários no trabalho e em outras áreas de sua vida? Aqui vai uma lista para que dê o pontapé inicial, baseada em nossa experiência e em nosso trabalho com outros.

1. **Entenda e acredite.** O primeiro passo é compreender o conceito da ÚNICA Coisa, e então acreditar que ela pode fazer diferença na sua vida. Se você não entender nem acreditar, não tomará atitudes.

2. **Use-a.** Faça a Pergunta Foco. Comece todo dia perguntando: *"Qual é a ÚNICA*

Coisa que posso fazer hoje para [aquilo que quiser] de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou até desnecessário?". Quando fizer isso, o caminho vai clarear. Seu trabalho será mais produtivo e sua vida pessoal, mais satisfatória.

3. **Crie um hábito.** Quando você torna a Pergunta Foco um hábito, emprega todo o poder dela para conseguir os resultados extraordinários que deseja. Faz diferença. Pesquisas indicam que leva em torno de 66 dias. Se levar algumas semanas a mais ou meses, não desista dela até que se torne hábito. Se você não encarar com seriedade como aprender o Hábito do Sucesso, não estará levando a sério conseguir resultados extraordinários.

4. **Lembretes.** Arranje formas de lembrar-se de usar a Pergunta Foco. Um dos melhores jeitos é colocar um aviso no trabalho que diz: "Até que minha ÚNICA Coisa seja feita – tudo mais é distração". Use notas, a proteção de tela e calendários para continuar fazendo a conexão entre o Hábito de Sucesso e os resultados que procura. Coloque lembretes como este: "A ÚNICA Coisa = Resultados extraordinários"; ou: "O Hábito do Sucesso me levará ao meu objetivo".

5. **Recrute apoio.** Pesquisas mostram que as pessoas que o cercam podem influenciá-lo tremendamente. Dar início a um grupo de apoio de sucesso com alguns de seus colegas de trabalho pode ajudar a inspirar todos vocês a praticarem o Hábito do Sucesso diariamente. Envolva a sua família. Compartilhe sua ÚNICA Coisa. Traga-os a bordo. Use a Pergunta Foco perto deles para mostrar-lhes como o Hábito do Sucesso pode fazer diferença nos trabalhos escolares, nas conquistas pessoais ou em qualquer outro aspecto da vida de todos.

Esse único hábito se torna a fundação para muitos outros, então mantenha seu Hábito do Sucesso funcionando com potência total. Use as estratégias delineadas na *Parte 3: Resultados extraordinários,* para estabelecer objetivos e enquadrá-los no tempo, vivenciando, então, resultados extraordinários todos os dias da sua vida.

> "As pessoas não escolhem seus futuros; elas escolhem seus hábitos, e seus hábitos determinam seus futuros."
>
> F. M. Alexander

A Pergunta Foco ajuda você a identificar a ÚNICA Coisa em qualquer situação. Vai clarear o que você quer nas maiores áreas da sua vida e, depois, resumir o que você tem de fazer para chegar lá. É um processo muito simples: você faz uma grande pergunta, depois procura uma grande resposta. Simples, em dois passos: este é o Hábito do Sucesso.

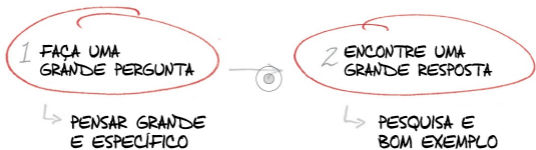



FIG 17 Seu golpe dois-em-um para resultados extraordinários.

1. FAÇA UMA GRANDE PERGUNTA

A Pergunta Foco ajuda você a fazer uma grande pergunta. Perguntas grandiosas, assim como grandes objetivos, são grandes e específicas. Empurram você, esticam, e apontam para respostas igualmente grandes e específicas. E

porque são enquadradas para ser mensuráveis, não há ambiguidade quanto a como serão os resultados.

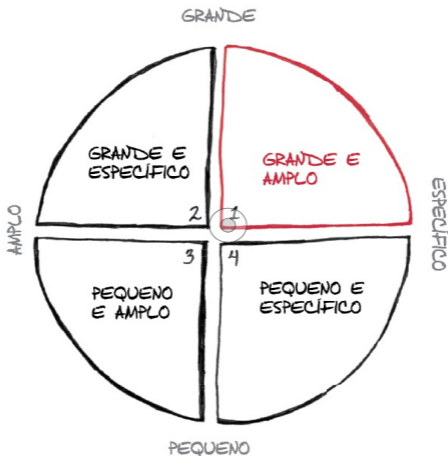



FIG 18 Quatro opções para enquadrar a Grande Pergunta.

Olhe o quadro "Grande Pergunta" (figura 18) para ver o poder da Pergunta Foco.

Vamos tomar vendas crescentes como uma maneira de analisar cada um dos quadrantes, situando "O que posso fazer para dobrar as vendas em seis meses?" no lugar de Grande e Específico (figura 19).

Agora, vamos examinar os prós e contras de cada quadrante, terminando aonde você quer chegar – Grande e Específico.

Quadrante 4. Pequeno e Específico: "O que posso fazer para aumentar as vendas em 5% este ano?". Isso aponta você para uma direção específica, mas não há nada realmente desafiador nessa questão. Para a maioria dos vendedores, um aumento de 5% nas vendas poderia ocorrer facilmente graças a uma alteração do mercado que os beneficasse, em vez de algo que você tenha feito.

No máximo, é um incremento, não um salto que transforma a sua vida. Objetivos baixos não requerem ações extraordinárias, então raramente levam a resultados extraordinários.

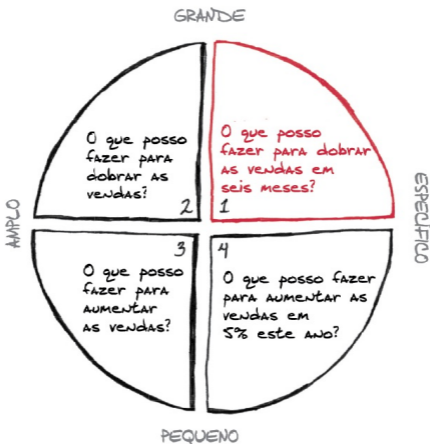



FIG 19 Quatro opções ilustradas para enquadrar uma Grande Pergunta.

Quadrante 3. Pequeno e Amplo: "O que posso fazer para aumentar as vendas?". Essa não é bem uma pergunta para conquistar, mas para fazer *brainstorming*. É ótima para ouvir opções, mas requer mais para estreitar suas opções e ficar simples. Quanto as vendas vão aumentar? A que tempo? Infelizmente, esse é o tipo de pergunta que as pessoas costumam fazer, para depois imaginar por que as respostas não trazem resultados extraordinários.

Quadrante 2. Grande e Amplo: "O que posso fazer para dobrar as vendas?". Aqui temos uma grande questão, mas nada específica. É um bom começo, mas a falta de especificidade oferece mais perguntas do que respostas. Dobrar as vendas nos próximos vinte anos é muito diferente de tentar o mesmo objetivo em um ano ou menos. Ainda existem muitas opções, e, sem algo

específico, você não saberá por onde começar.

Quadrante 1. Grande e Específico: "O que posso fazer para dobrar as vendas nos próximos seis meses?". Agora temos todos os elementos de uma Grande Pergunta. É um grande objetivo, e específico. Você vai dobrar as vendas, e isso não é fácil. Tem também um enquadre de tempo de seis meses, o que será um desafio. Vai precisar de uma resposta grande. Vai ter de esticar o que acredita ser possível e enxergar além da caixa de ferramentas usual de soluções.

Vê a diferença? Quando faz uma Grande Pergunta, em essência, você está perseguindo um grande objetivo. E, sempre que fizer isso, você vai ver o mesmo padrão – Grande e Específico. Uma pergunta grande e específica leva a uma resposta grande e específica, elemento absolutamente necessário para alcançar um grande objetivo.

Então se "O que posso fazer para dobrar as vendas em seis meses?" é uma Grande Pergunta, como a levo à potência máxima? Transforme-a na Pergunta Foco: *"Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para dobrar as vendas em seis meses de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?".* Transformá-la na Pergunta Foco vai ao cerne do sucesso, forçando você a identificar o que é absolutamente mais importante e permanecer lá. Por quê?

Porque é lá que começa também o grande sucesso.

2. ENCONTRE UMA GRANDE RESPOSTA

O desafio da Grande Pergunta é que, assim que você a faz, depara com a tarefa de encontrar uma Grande Resposta. As respostas vêm em três categorias: realizáveis, esticadas e possíveis.

A resposta mais fácil que você pode buscar é a que já está ao alcance de seus conhecimentos, suas habilidades e sua experiência. Com esse tipo de solução, você provavelmente já sabe o que fazer, e não terá de mudar muita coisa para conseguir. Pense nesta como "realizável", sendo a mais fácil de cumprir.

No nível seguinte, vem a resposta "esticada". Esta ainda se encontra a seu dispor, mas pode estar no canto mais distante do seu alcance. Muito provavelmente, você vai ter de pesquisar e estudar um pouco o que outros fizeram para conseguir uma resposta. Essa tarefa pode ser trabalhosa, pois talvez voê tenha de se estender aos limites de suas habilidades normais. Pense nisso como potencialmente conquistável e provável, dependendo do seu esforço.

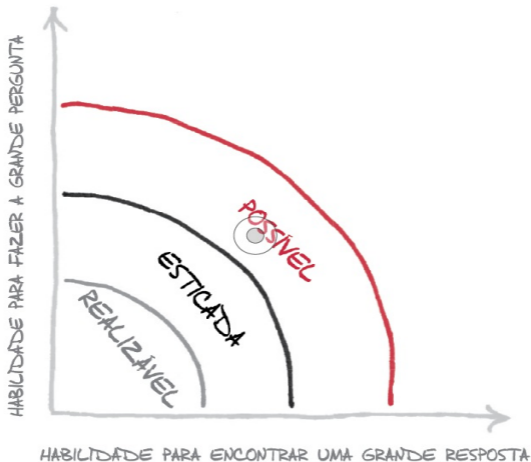



FIG 20 O Hábito do Sucesso revela possibilidades.

Grandes empreendedores entendem essas duas primeiras rotas, mas em geral acabam rejeitando-as. Sem querer aceitar o ordinário quando o extraordinário é possível, eles fazem uma Grande Pergunta e esperam a melhor resposta.

Resultados extraordinários requerem uma Grande Resposta.

Pessoas muito bem-sucedidas escolhem viver nos limites daquilo que podem conquistar. Não apenas sonham, mas desejam profundamente o que está além de seu alcance natural. Sabem que esse tipo de resposta é a mais difícil de atingir, mas também que, estendendo-se para encontrá-la, expandem e enriquecem sua vida.

Se você deseja o máximo de uma resposta, deve compreender que ela vive fora de sua zona de conforto. No ar rarefeito. Uma grande resposta nunca se encontra em nosso plano de visão, e o caminho que nos leva até ela não é óbvio. Como um objetivo fora de seu alcance imediato, você deve começar pesquisando e estudando a vida de pessoas bem-sucedidas. Mas não pode parar

por aí. Na verdade, sua busca acabou de começar. Você pode usar o que aprender para fazer o que apenas os maiores empreendedores fazem: *benchmarking* e definição de tendências.

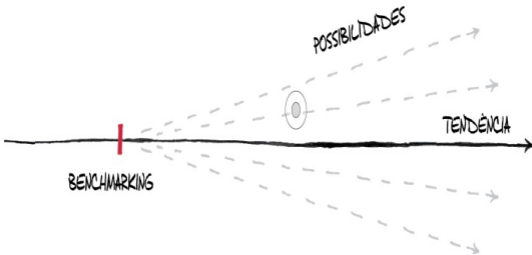



FIG 21 O que se vê no benchmarking é o sucesso de hoje – a tendência é o sucesso de amanhã.

Uma Grande Resposta é, essencialmente, uma resposta nova. Significa um salto por cima de todas as respostas daquele momento, em busca do momento seguinte, sendo encontrada em dois passos. O primeiro é o mesmo de quando você se estica e, assim, descobre a melhor fonte de pesquisa e estuda os grandes empreendedores.

Em outras palavras, por padrão, sua primeira ÚNICA Coisa é procurar dicas e bom exemplos para apontá-lo na direção certa. Portanto, a primeira coisa a fazer é perguntar: “Alguém já estudou ou conseguiu fazer isso ou algo parecido?”. A resposta é quase sempre sim. Então, sua investigação começa com descobrir o que outros aprenderam.

Um dos motivos pelos quais acumulei uma grande biblioteca ao longo dos anos é que os livros representam ótima fonte de pesquisa. Se não conhecer ninguém que tenha conquistado o que você espera conquistar, pelo que sei, livros e trabalhos publicados constituem uma excelente ajuda em termos de pesquisa documentada e exemplos de sucesso. A internet tornou-se, em pouco tempo, outra ferramenta inestimável. Seja off-line ou on-line, você deve procurar pessoas que já passaram pela estrada sobre a qual você viaja. Então, pode pesquisar, replicar, fazer *benchmarking* e seguir as tendências de acordo com o

exemplo de tais pessoas. Um professor universitário me disse, certa vez: “Gary, você é um cara esperto, mas tem gente que viveu muito antes de você. Você não é o primeiro a sonhar alto, então seria interessante estudar o que outros aprenderam primeiro, para então construir suas ações com base no que aprendeu com eles”. Ele estava coberto de razão. E se referia a você também.

A pesquisa e a experiência dos outros são o melhor lugar para começar a procura por sua resposta. Armado com esse conhecimento, você pode olhar a situação do alto, enxergando tudo o que você já sabe e o que tem sido feito para atingir seus objetivos. Com a técnica de extensão, esse era seu máximo, que passou a ser seu mínimo. Não representa mais tudo que você iria fazer, mas se torna o morro, acima do qual você pode visualizar o que virá em seguida. Isso é chamado de *trending* – nosso segundo passo. Seu próximo passo será na mesma direção seguida pelos melhores do mercado ou, se necessário, em uma direção completamente oposta.

É assim que grandes problemas são resolvidos, e grandes desafios, superados, já que as melhores respostas raramente vêm de processos ordinários. Não importa se a questão é dar um salto à frente da concorrência, encontrar a cura para uma doença ou definir uma ação em prol de um objetivo pessoal: *benchmarking* e *trending* são sempre suas melhores opções. Sua resposta será original, e por isso você terá de se reinventar de alguma forma para implementá-la. Uma nova resposta geralmente demanda novo comportamento, então não se surpreenda se você também mudar, ao longo do caminho para um sucesso considerável. Mas não deixe que isso o contenha.

É aqui que a mágica acontece e as possibilidades são ilimitadas. Por mais desafiador que seja, enfrentar o caminho de possibilidades sempre vale a pena; quando maximizamos nosso alcance, maximizamos nossa vida.

BOAS IDEIAS

1. **Pense grande e específico.** Definir um objetivo que você pretende alcançar é como fazer uma pergunta. Assim, implica um passo simples, indo do “Gostaria de fazer isso” para o “Como posso conseguir isso?”. A melhor pergunta – e, portanto, o melhor objetivo – é grande e específica: grande porque você está atrás de resultados extraordinários; específica para lhe dar algo em que mirar e não deixar dúvida de que você atingiu o alvo. Uma pergunta grande e específica, principalmente na forma da Pergunta Foco, ajuda você a conseguir a melhor resposta.

2. **Pense em possibilidades.** Definir um objetivo realizável é quase como criar uma tarefa para ticar em sua lista. Um objetivo esticado é mais desafiador.

Aponta você para o limite de suas habilidades atuais; você tem de se esticar para alcançá-lo. O melhor objetivo explora o que é possível. Quando você vê pessoas e negócios que passaram por transformações, é nessa área que eles vivem.

3. ***Benchmarking* e *trending* para a melhor resposta.** Ninguém tem bola de cristal, mas com prática você pode surpreender-se com quão bom será em antecipar a direção para a qual caminham as coisas. Pessoas e negócios que chegam em primeiro lugar geralmente dividem os louros com poucos competidores, se é que os dividem. *Benchmarking* e *trending* ajudam-no a encontrar a resposta extraordinária de que você precisa para alcançar resultados extraordinários.

RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

REVELANDO POSSIBILIDADES DENTRO DE VOCÊ

“Ainda que você esteja no caminho certo,
vai ser atropelado se ficar lá parado.”

Will Rogers

RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

Existe um ritmo natural em nossas vidas que se torna uma fórmula simples para implementar a ÚNICA Coisa e conquistar resultados extraordinários: intenção, prioridade e produtividade. Juntos, esses três elementos ficam conectados para sempre e confirmam continuamente a existência uns dos outros em nossas vidas. Sua conexão nos leva às duas áreas onde você deve aplicar a ÚNICA Coisa, uma grande e uma pequena.

Sua ÚNICA Coisa grande é seu propósito, e a pequena, a prioridade sobre a qual atua para conquistá-lo. As pessoas mais produtivas começam com intenção e a usam como uma bússola. Permitem que o propósito seja a força-guia em determinar a prioridade que direciona suas ações. Este é o caminho mais direto para os resultados extraordinários.

FIG 22 A produtividade é motivada pelo propósito e pela prioridade.

Pense no propósito, na prioridade e na produtividade como três partes de um *iceberg*.

Com tipicamente apenas 1/9 de sua massa acima da água, o que você vê é a ponta de tudo o que existe ali. É exatamente assim que se relacionam a produtividade, a prioridade e o propósito. Você é determinado pelo que não vê.

Quanto mais produtivas são as pessoas, mais intenção e prioridade as motivam e direcionam. Com o resultado adicional do lucro, o mesmo vale para os negócios. O que é visível ao público – a produtividade e o lucro – está sempre amparado pela substância que serve como a fundação da empresa – intenção mais prioridade. Todo executivo almeja produtividade e lucro, mas muitos não entendem que o melhor jeito para consegui-los é por meio da prioridade motivada pelo propósito.

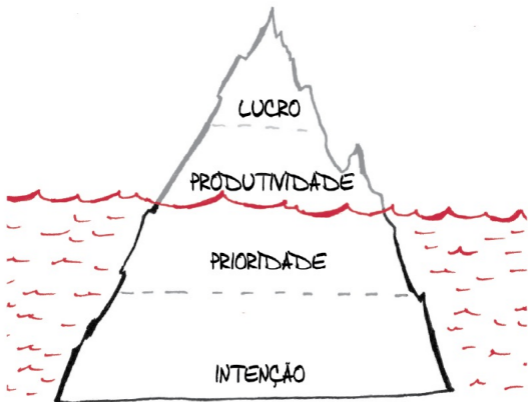



FIG 23 Nos negócios, o lucro e a produtividade são também motivados pela prioridade e pelo propósito.

A produtividade pessoal é a menor parte de todo o lucro do negócio. Uma

empresa não pode ter pessoas não produtivas e magicamente ser um negócio lucrativo. Grandes negócios são construídos por cada um de seus colaboradores produtivos. E, o que não é surpresa, as pessoas mais produtivas recebem as maiores recompensas de seus negócios.

Conectar intenção, prioridade e produtividade determina quão acima dos demais se erguem os indivíduos de sucesso e os negócios lucrativos. Compreender isso é o principal criador de resultados extraordinários.

VIVA COM INTENÇÃO 13

"A vida não se resume a se encontrar. A vida se resume a se criar."

George Bernard Shaw

Então, como se usa o propósito para criar uma vida extraordinária? Ebenezer Scrooge vai nos contar.

Frio, mesquinho e ganancioso, homem que desprezava o Natal e tudo que trazia felicidade às pessoas, exemplo de miséria e maldade, Ebenezer Scrooge deveria ser o menos provável candidato para nos ensinar algo sobre a vida. Entretanto, em *Um conto de Natal*, clássico de 1843 de Charles Dickens, ele ensina.

A história de redenção da transformação de Scrooge de avarento, insensível e mal-amado para atencioso, compassivo e amável é um dos melhores exemplos de como nosso destino é determinado por nossas decisões, e nossa vida, moldada por nossas escolhas. Mais uma vez, a ficção nos oferece uma fórmula que podemos seguir para construir uma vida extraordinária com resultados extraordinários. Gostaria de pedir seu perdão, bem como uma pequena licença literária, e contar rapidamente essa clássica história para você.

Em certa véspera de Natal, Ebenezer Scrooge é visitado pelo espírito do falecido Jacob Marley, seu ex-sócio. Não sabemos se é tudo sonho ou realidade. Marley pranteia: "Vim aqui esta noite para avisá-lo de que você ainda tem chance e esperança de escapar à minha sina. Você será assombrado por três espíritos" – do passado, presente e futuro, no caso. "Lembre-se do que aconteceu conosco!"

Agora, vamos fazer uma pausa e pensar em como era Scrooge. Dickens o descreve como um homem cujas feições envelhecidas foram congeladas por seu frio interior. Punhos cerrados, cabeça baixa e trabalho duro, Scrooge gasta o menos possível e economiza tudo que pode. É discreto e solitário. Ninguém nunca

o para na rua para cumprimentá-lo. Ninguém liga para ele, já que ele não liga para ninguém. É um velho pecador, amargo, maldoso e cobiçoso – frio aos olhos, frio ao toque e frio no coração, longe de descongelar. Sua vida é uma existência solitária, e o mundo é pior ainda.

Ao longo da noite, os três espíritos visitam Scrooge para mostrar-lhe o passado, o presente e o futuro. Durante as visitas, ele vê como veio a se tornar o homem que é, como vai sua vida no momento e o que vai acabar acontecendo com ele e com os que o cercam. Uma experiência aterradora que o deixa visivelmente mobilizado, quando ele acorda na manhã seguinte. Sem saber se foi realidade ou sonho, embora desnorteado por notar que o tempo não passou, Scrooge compreende que ainda há tempo de mudar seu destino. Em meio a vertiginosa alegria, ele corre para a rua e ordena ao primeiro menino que encontra que vá comprar o maior peru no mercado, e manda a ave para a casa de seu único empregado, Bob Cratchit. Ao ver um senhor que ele rejeitara, quando aquele lhe pedira doações para os necessitados, pede perdão e promete doar grandes somas de dinheiro aos pobres.

Ebenezer acaba indo parar na casa do sobrinho, onde pede perdão por ter sido um grande tolo por tanto tempo, aceitando o convite para ficar para o jantar de Natal. A esposa do sobrinho e seus convidados, chocados com o êxtase genuíno, mal podem acreditar que o homem é o próprio Scrooge.

Na manhã seguinte, Bob Cratchit, por ter chegado visivelmente atrasado ao trabalho, é confrontado por Scrooge: “Como você ousa chegar aqui a essa hora do dia? Não vou mais aturar esse tipo de coisa!”. Antes que a péssima notícia possa ser assimilada, um incrédulo Cratchit ouve o patrão dizer: “E, portanto, vou lhe dar um aumento!”.

Scrooge passa a ser o benfeitor da família de Cratchit. Encontra um médico para o Timie, filho inválido do empregado, e torna-se um segundo pai para o menino. Scrooge passa o resto de seus dias usando seu tempo e dinheiro para fazer tudo que pode pelos outros.

Com essa simples história, Charles Dickens nos mostra uma fórmula básica para criar uma vida extraordinária: viver com intenção. Viver segundo a prioridade. Viver para a produtividade.

Quando reflito sobre essa história, acredito que Dickens revela o propósito como uma combinação de aonde vamos e o que é mais importante para nós. Ele sugere que nossa prioridade é aquilo que julgamos ser mais importante, e nossa produtividade vem das atitudes que tomamos. Ele define a vida como uma série de escolhas conectadas, na qual nossas intenções determinam nossas prioridades, e nossas prioridades determinam a produtividade de nossas ações.

Para Dickens, nosso propósito determina quem somos.

Scrooge é transparente e fácil de entender, então vamos revisitar o conto através das lentes de Dickens. No primeiro contato com a vida do personagem,

Scrooge, obviamente, foca o dinheiro, estando aí seu propósito. Ele busca viver trabalhando ou isolando-se. Liga mais para o dinheiro do que para as pessoas, acreditando que o dinheiro é o fim que justifica os meios. Com base em seu propósito, sua prioridade é clara: ganhar o máximo de dinheiro possível. Juntar moedas é o que importa a Scrooge. Como resultado, sua produtividade é sempre direcionada para isso. Quando ele faz um intervalo para se divertir, leva isto em conta: ganhar, trocar, emprestar, receber, multiplicar, ações que preenchem seus dias, visto que ele é ganancioso, egoísta e não sente compaixão pela condição das pessoas a seu redor. Pelos padrões de Scrooge, ele é bastante produtivo no que tange a conquistar seu propósito. Pelos padrões dos outros, trata-se basicamente de uma vida miserável.

Esse seria o final da história, não fosse a perspectiva oferecida a Ebenezer por seu ex-sócio. Jacob Marley não queria ver Scrooge terminando no mesmo beco sem saída que fora seu destino. Então, depois da assombração, o que aconteceu com Scrooge? Segundo o ponto de vista de Dickens, o propósito do personagem mudou, o que alterou sua prioridade mais importante, o que mudou o foco de sua produtividade. Depois da intervenção de Marley, Scrooge vivenciou o poder transformador de um novo propósito.

Então, quem ele se tornou? Bom, vamos ver.

Conforme termina a narrativa, o propósito de Scrooge deixa de ser o dinheiro, e passa a ser as pessoas. Ele passa a valorizá-las. Importa-se com as circunstâncias financeiras delas e sua condição física. Vê-se feliz relacionando-se com outros, ajudando da maneira que pode. Valoriza ajudar as pessoas mais do que juntar dinheiro, e crê que é bom pelo bem que pode fazer.

Qual é a prioridade de Scrooge? Se antes ele cuidava do dinheiro e usava as pessoas, depois passou a usar o dinheiro para cuidar delas. Sua prioridade principal era juntar o máximo de dinheiro para poder ajudar o máximo possível de pessoas. Suas ações? Ele se sentia produtivo no dia a dia, colocando cada centavo que podia em prol dos outros.

A transformação é digna de nota; a mensagem, inequívoca. Quem somos e aonde queremos ir determina o que fazemos e o que conquistamos. Uma vida vivida com propósito alcança seu potencial máximo – e felicidade máxima.

FELICIDADE DE PROPÓSITO

Pergunte a várias pessoas o que querem da vida e você vai ouvir “felicidade” como a resposta mais comum. Embora todos tenhamos uma ampla variedade de respostas específicas, a felicidade é o que mais queremos – entretanto, trata-se do que menos compreendemos. Não importa quais sejam as nossas motivações, boa parte do que fazemos na vida tem o sentido último de nos

tornar felizes. E, no entanto, erramos na mão. A felicidade não acontece do jeito que pensamos.

Para explicar, quero compartilhar um conto antigo com você.

O CESTO DE COLETA

Ao sair de seu palácio, certa manhã, encontrando um pedinte, um rei perguntou: “O que queres?”. O pedinte, rindo, respondeu: “Perguntas como se fosses capaz de realizar meu desejo”. Ofendido, o rei retrucou: “É claro que posso. De que se trata?”. O pedinte avisou: “Pensa duas vezes antes de prometer alguma coisa”.

O pedinte não era um mendigo qualquer, mas o mentor do rei numa vida passada, que prometera, na existência anterior: “Voltarei para tentar acordá-lo em nossa próxima vida. Esta vida, perdemos, mas voltarei para ajudá-lo”.

O rei, sem reconhecer o antigo amigo, insistiu: “Cumprirei aquilo que pedires, porque sou um rei muito poderoso que pode realizar qualquer desejo”. O pedinte disse: “É um desejo muito simples. Podes preencher este cesto de coleta?”. “É claro!”, respondeu o rei, e instruiu seu vizir a “preencher o cesto de coleta do homem com dinheiro”. O vizir o fez, mas, conforme o dinheiro era depositado no recipiente, acabava desaparecendo. Então, ele colocou mais e mais, mas, sempre que o fazia, o dinheiro desaparecia.

O cesto de coleta continuava vazio.

Espalhou-se o rumor ao redor do reino, e uma grande multidão se reuniu. O prestígio e o poder do rei estavam à prova, então ele disse ao vizir: “Se meu reinado está para perder-se, estou pronto para perdê-lo, mas não posso ser derrotado por esse mendigo”. Ele continuou a despojar-se de sua fortuna, passando-a para o recipiente. Diamantes, pérolas, esmeraldas. Seu tesouro ia se esvaziando.

E, no entanto, o cesto de coleta parecia não ter fundo. Tudo o que era colocado nele sumia imediatamente!

Por fim, perante uma multidão em total silêncio, o rei ajoelhou-se em frente ao pedinte e admitiu sua derrota. “Venceste, mas,

> antes que te vás, mata-me a curiosidade. Qual é o segredo desse cesto de coleta?".
>
> O pedinte respondeu, humilde: "Não há segredo. Ele é feito, simplesmente, do desejo humano".

Um dos nossos maiores desafios é garantir que o propósito de nossas vidas não se torne, como o cesto do pedinte, um buraco sem fundo de desejo, continuamente em busca da próxima coisa que nos fará feliz. Essa é uma perspectiva que levará fatalmente ao fracasso.

Ganhamos dinheiro e adquirimos bens materiais principalmente pelo prazer que esperamos que isso nos proporcione. Por um lado, é possível: juntar dinheiro ou algo que desejamos pode atiçar nosso medidor de felicidade – por certo tempo. Logo ele volta para baixo. Ao longo de eras, nossas mentes mais brilhantes pensaram sobre a felicidade, e suas conclusões são muito similares: ter dinheiro e bens não gera automaticamente uma felicidade sem fim.

As circunstâncias nos afetam de formas diferentes, dependendo de como as interpretamos e de acordo com suas relações com nossa vida. Se não olhamos as coisas de cima, podemos facilmente cair na busca pelo sucesso serial. Por quê? Assim que conseguimos o que queremos, nossa felicidade acaba empalidecendo, porque rapidamente nos acostumamos ao que adquirimos. Isso acontece com todos, e acaba nos deixando entediados, querendo algo novo para alcançar ou fazer. Pior, talvez nem paremos para apreciar o que conseguimos, porque automaticamente nos levantamos e nos colocamos em busca de outra coisa. Se não tomarmos cuidado, acabamos ricocheteando da conquista e aquisição para aquisição e conquista sem parar para aproveitar nada. Esse é um bom modo de ser sempre um pedinte, e, no dia em que notamos esse fato, nossas vidas mudam para sempre.

Então como encontramos felicidade duradoura?

<u>A felicidade aparece ao longo do caminho para a realização</u>.

O Dr. Martin Seligman, ex-presidente da Associação Americana de Psicologia, acredita que existem cinco fatores que contribuem para a nossa felicidade: emoção positiva e prazer, conquistas, relacionamentos, engajamento e significado. Destes, ele acredita que o engajamento e o significado são os mais importantes. Se nos tornar-mos mais engajados no que fazermos, encontrando maneiras de trazer mais sentido para nossas vidas, estaremos no caminho mais certo para encontrar felicidade duradoura. Quando nossas ações diárias se referem a um propósito maior, uma felicidade mais intensa e permanente pode surgir.

Pense no dinheiro, por exemplo. Na verdade, já que ele representa comprar coisas e o potencial para comprar ainda mais, trata-se de um ótimo

exemplo. Muitas pessoas não apenas não sabem como juntar dinheiro, mas também não percebem como ele, de fato, pode nos tornar felizes. Ensino pessoas a juntar dinheiro, desde empreendedores experientes até alunos do Ensino Médio, e sempre que pergunto: "Quanto dinheiro vocês querem ganhar?", recebo todo tipo de resposta, mas geralmente o valor é bem alto. Quando pergunto: "Como escolheram esse valor?", costumo ouvir a mesma resposta: "Não sei". Então, pergunto: "Podem me dar sua definição de uma pessoa rica?". Invariavelmente, dizem-me valores que vão de um milhão de dólares em diante. Quando pergunto como chegaram a esses valores, as pessoas dizem: "Porque parece muito". Minha resposta é: "É muito, e não é. Tudo depende do que você vai fazer com o dinheiro".

Acredito que pessoas ricas são aquelas que têm dinheiro suficiente entrando sem ter de trabalhar para financiar o propósito de suas vidas. Agora, por favor, entenda que essa definição representa um desafio para qualquer um que a aceite. Para ser rico, você precisa ter um propósito na vida. Em outras palavras, sem propósito, você nunca saberá quando tem dinheiro suficiente, e nunca poderá ser rico.

Não é que ter mais dinheiro não fará você feliz. Até certo ponto, fará, com certeza. Mas logo para. A fim de que mais dinheiro continue a motivá-lo, precisará estar claro por que você quer ter mais. Diz-se que os fins não deveriam justificar os meios, mas tome cuidado: quando em busca da felicidade, qualquer final que você almeja apenas lhe trará felicidade por meio dos instrumentos necessários para alcançá-lo. Querer ter mais dinheiro apenas por ter não trará a felicidade que você procura. Ela aparece quando você define um propósito maior do que ter mais realizações, motivo pelo qual dizemos que a felicidade aparece ao longo do caminho para você conquistar seus objetivos.

O PODER DO PROPÓSITO

O propósito é o caminho mais direto para o poder, e a principal fonte da força pessoal – força de convicção e força de perseverança. A receita para resultados extraordinários é saber o que importa para você e tomar doses diárias de atitudes que condizem com isso. Quando você define um propósito para sua vida, a clareza dos objetivos concretos vem mais rápido, o que coloca ainda mais convicções em sua direção, levando a decisões mais rápidas. Quando estas são tomadas dessa forma, você acaba sendo aquele que o faz primeiro, e melhor. E quando faz as melhores escolhas, você tem a oportunidade de vivenciar as melhores experiências. É por isso que saber aonde vai o ajuda a chegar aos melhores resultados possíveis e às melhores experiências que a vida tem a oferecer.

O propósito também ajuda quando as coisas não estão dando muito certo. Às vezes, a vida fica difícil, e não há como evitar isso. Aponte mais alto, viva por mais tempo, e você vai deparar com momentos complicados. Tudo bem. Todos passamos por isso. Conhecer as razões pelas quais você está fazendo algo oferece a inspiração e a motivação para dar um suor extra, necessário para perseverar quando as coisas não vão bem. Manter-se firme em algo tempo suficiente para que o sucesso apareça é uma demanda fundamental para alcançar resultados extraordinários.

O propósito funciona como uma cola, que pode ajudar você a permanecer grudado ao caminho que definiu para seguir. Quando aquilo que você faz combina com seu propósito, sua vida parece entrar no ritmo, e o caminho que traça com seus pés parece combinar com o ritmo da mente e do coração. Viva com mais propósito e não se surpreenda se acabar cantarolando ou assoviando mais enquanto trabalha.

Quando se pergunta: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer na minha vida que faria mais sentido para mim e para o mundo, de modo que, ao fazê-la, o restante se torna mais fácil ou desnecessário?", você usa o poder da ÚNICA Coisa para trazer propósito à sua vida.

BOAS IDEIAS

1. **A felicidade aparece ao longo do caminho para a realização.** Todos queremos ser felizes, mas buscar a felicidade não é o melhor jeito de encontrá-la. O caminho certo para alcançar a felicidade duradoura é quando sua vida gira em torno de algo maior, quando você traz sentido e propósito para suas ações diárias.

2. **Descubra seu Grande Motivo.** Descubra seu propósito perguntando-se o que o motiva. Qual é a coisa que faz você se levantar pela manhã e que o mantém firme quando está cansado, exausto? Costumo me referir a isso como o Grande Motivo. É o que o anima a viver. O motivo pelo qual você faz o que faz.

3. **Na falta de resposta, escolha uma direção.** "Propósito" pode soar pesado, mas não tem de ser. Pense nisso simplesmente como a ÚNICA Coisa em torno da qual, de acordo com seus desejos, sua vida deve girar, mais do que ao redor de qualquer outra. Tente escrever algo que gostaria de realizar, depois detalhando como o faria.

Para mim, é algo assim: "Meu propósito é ajudar as pessoas a viver suas vidas do melhor jeito possível por meio do meu ensino, treinamento e escrita".

Então, qual é a cara da minha vida?

Ensinar é minha ÚNICA Coisa e vem sendo há quase trinta anos. Comecei ensinando os clientes sobre o mercado e como tomar grandes decisões. Em seguida, ensinei vendedores, em salas de aula, durante encontros de profissionais dessa área, e individualmente. Mais tarde, dei aulas de negócios. Depois, ensinei os grandes nomes do mercado sobre modelos e estratégias para grandes conquistas, e, nos últimos dez anos, dei seminários sobre princípios específicos de construção de vida. Ensino aquilo que, depois, treino, e o que é suportado pelo que escrevo.

Escolha uma direção, comece a demarcar esse caminho e veja o que acha. O tempo traz clareza, e, se você perceber que não gosta de algo, pode mudar de ideia. A vida é sua.

14 VIVA COM PRIORIDADE

> "Planejar é trazer o futuro para o presente, para que você possa agir no agora."

Alan Lakein

– Pode me dizer, por favor, que caminho devo seguir a partir de agora?

– Isso depende bastante de aonde você quer chegar – disse o Gato.

– Não me importo muito com isso... – disse Alice.

– Então, não importa que caminho seguir.

O clássico encontro de Alice com o Gato de Cheshire, em *Alice no país das maravilhas*, de Lewis Carroll, revela a conexão próxima entre propósito e prioridade. Viva com propósito e saberá aonde quer chegar. Viva com prioridade e saberá o que fazer para chegar lá.

No início de cada dia, todos temos uma escolha a fazer. Podemos perguntar: "O que vou fazer?", ou: "O que devo fazer?". Sem direção, sem propósito, não importa o que você "vai fazer", sempre vai chegar a algum lugar. Mas, quando você quer ir a algum lugar específico, existe sempre algo que você "deve fazer", algo que vai levá-lo aonde você tem de ir. Quando sua vida tem propósito, viver com prioridade torna-se fundamental.

DEFININDO OBJETIVOS AGORA

Como Ebenezer Scrooge descobriu, nossa vida é motivada pelo propósito que lhe damos. Mas tem uma pegadinha nisso, que não poupou nem o velhinho da história. O poder do propósito em moldar nossas vidas é tanto maior quanto for o poder da prioridade com que nos conectamos a ele. Propósito sem prioridades não tem poder algum.

Na verdade, a palavra deve vir no singular, não no plural: prioridade. Ela tem sua origem no século XIV, do latim *prior*, "primeiro". Se algo era *o mais importante*, era uma "prioridade". Curiosamente, a prioridade permaneceu sem plural até meados do século XX, quando o mundo aparentemente a rebaixou para significar algo que *tem importância*, surgindo, então, o plural "prioridades". Com a perda da intenção inicial, uma ampla variedade de dizeres, como "questão de urgência", "interesse primário" e "de grande importância", entrou para relembrar a essência do sentido original. Atualmente, elevamos a prioridade até seu sentido primeiro acrescentando "maior", "principal", "primeira", "foco" e "mais importante". Essa palavra tem história!

Portanto, veja bem como você fala. Podem existir diversas maneiras de falar sobre a prioridade, mas não importa quais palavras você escolha: para alcançar resultados extraordinários, sua intenção tem de ser sempre buscar a ÚNICA Coisa.

Sempre que ensino a definir um objetivo, minha prioridade top é mostrar como objetivo e prioridade trabalham juntos. Faço isso perguntando: "Por que definimos objetivos e criamos planos?". Ao contrário de todas as boas respostas que me dão, a verdade é que há apenas um motivo: queremos sempre agir de modo adequado nos momentos de nossas vidas que realmente importam. Podemos retomar o passado e prever o futuro, mas nossa única realidade é o presente. O AGORA é tudo o que temos à mão para trabalhar.

Para frisar bem esse ponto, comecei a me referir ao ato de criar uma prioridade poderosa como "Definição de Objetivo para o Agora", para enfatizar por que queríamos fazer isso.

A verdade sobre o sucesso é que nossa habilidade de alcançar resultados extraordinários no futuro consiste em amarrar momentos de poder, um após o outro. O que você faz em determinado instante define o que você vivencia no seguinte. Sua situação presente e todas as experiências futuras são inegavelmente determinadas pela prioridade que você vivencia no momento. E essa prioridade acaba sendo decidida a partir do resultado da batalha travada entre seus "eus" presente e futuro.

Se você pudesse escolher entre ganhar cem reais hoje ou duzentos no ano que vem, qual preferiria? Ganhar duzentos, certo? Escolheria isso se seu objetivo fosse juntar o máximo de dinheiro a cada oportunidade. Estranhamente, a maioria das pessoas não faz essa escolha.

Há muito tempo, os economistas sabem que, embora as pessoas prefiram recompensas maiores às menores, tem preferência ainda maior por recompensas presentes do que futuras – mesmo quando as recompensas futuras são MUITO MAIORES. É fato corriqueiro, e recebe o nome estranho de *desconto hiperbólico*: quanto mais distante no tempo se encontra uma recompensa futura, menor é a motivação imediata para consegui-la. Talvez

porque objetos que se encontram mais distantes pareçam menores, então as pessoas pensam, erroneamente, que eles o são de fato, menosprezando seu valor real. Isso pode explicar por que tantas pessoas escolheriam receber cem hoje em vez do dobro no futuro. A predisposição presente ultrapassa a lógica, permitindo que um grande futuro, com resultados potencialmente extraordinários, acabe escapando.

Agora, imagine o impacto devastador que viver assim todo dia pode ter em nosso futuro. Lembram-se de quando conversamos sobre gratificação postergada? Na verdade, o que começa parecendo um negócio da China pode nos custar muito mais caro mais tarde.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS PARA O AGORA

OBJETIVO PARA ALGUM DIA

Qual é a ÚNICA Coisa que quero fazer algum dia?

↓

OBJETIVO PARA CINCO ANOS

Com base no objetivo para algum dia, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer nos próximos cinco anos?

↓

OBJETIVO DE UM ANO

Com base no objetivo de um cinco anos, qual é ÚNICA Coisa que posso fazer este ano?

↓

OBJETIVO MENSAL

Com base no objetivo de um ano, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer esse mês?

↓

OBJETIVO SEMANAL

Com base no objetivo mensal, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer essa semana?

↓

OBJETIVO DIÁRIO

Com base no objetivo semanal, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer hoje?

↓

AGORA

Com base no objetivo diário, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer agora?

FIG 24 Propósito futuro conecta-se com prioridade presente.

Precisamos pensar de forma mais simples, evitando que prejudiquemos a nós mesmos, definindo a prioridade certa para chegarmos mais perto de realizar nosso propósito.

A Definição de Objetivos para o Agora vai levar você lá.

Tendo isso em mente, você define um objetivo futuro e, metodicamente, simplifica suas ações para focar no que deveria estar fazendo no presente para chegar lá. Podemos comparar essa situação com uma daquelas bonequinhas russas: sua ÚNICA Coisa "do presente" está aninhada dentro da sua ÚNICA Coisa do dia, que está aninhada dentro da sua ÚNICA Coisa da semana, que está aninhada dentro da sua ÚNICA Coisa do mês... É assim que as coisas crescem.

Desse modo, você vai alinhando seus dominós.

Para entender como a Definição de Objetivo para o Agora guiará seus pensamentos e determinará sua prioridade mais importante, leia o texto seguinte em voz alta:

> Com base em meu objetivo para algum dia, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer nos próximos cinco anos para manter-me a caminho de alcançá-lo? Agora, com base em meu objetivo de cinco anos, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer este ano para manter-me a caminho de alcançar meu objetivo de cinco anos, de forma que me mantenha a caminho de alcançar o objetivo para algum dia? Agora, com base no meu objetivo para este ano, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer este mês para manter-me a caminho para alcançar meu objetivo deste ano, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo de cinco anos, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo para algum dia? Agora, com base no meu objetivo para este mês, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer esta semana para manter-me a caminho de alcançar meu objetivo deste mês, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo deste ano, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo de cinco anos, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo para algum dia? Agora, com base em meu objetivo para esta semana, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer hoje para manter-me a caminho de alcançar meu objetivo desta semana, de forma que

> me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo deste mês, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo deste ano, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo de cinco anos, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo para algum dia? Agora, com base em meu objetivo para hoje, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer AGORA para manter-me a caminho de alcançar meu objetivo de hoje, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo desta semana, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo deste mês, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo deste ano, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo de cinco anos, de forma que me mantenha a caminho de alcançar meu objetivo para algum dia?

Espero que você tenha aguentado as pontas e lido o texto inteiro. Por quê? Porque assim <u>você vai treinando sua mente a pensar, a conectar um objetivo com o seguinte, ao longo do tempo, até descobrir qual é a coisa mais importante a fazer AGORA</u>. Vai aprendendo a pensar alto, mantendo-se simples.

Para comprovar o valor dessa técnica, pule as etapas e pergunte: “Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer agora para manter-me a caminho de alcançar meu objetivo para algum dia?”. Não funciona. Esse momento está longe demais no futuro para que você veja com clareza sua prioridade-chave. Na verdade, você pode ir acrescentando hoje, esta semana e assim por diante, mas não vai delimitar a prioridade poderosa que procura até ter acrescentado todas as etapas. É por isso que muita gente nunca chega perto de seus objetivos. Essas pessoas não foram capazes de conectar o presente com todos os amanhãs necessários para chegar lá.

Conecte o presente com todos os seus amanhãs. É importante.

Pesquisas sustentam esse ponto. Em três estudos separados, psicólogos observaram 262 alunos para ver o impacto da visualização de resultados. Pediram a eles que imaginassem seu futuro próximo de duas formas: a um grupo foi pedido que visualizassem o *resultado* (como tirar 10 numa prova); ao outro, que visualizassem o *processo* necessário para alcançar um resultado desejado (como todas as sessões de estudo necessárias para tirar 10 na prova). No final, os alunos que visualizaram o processo se saíram melhor: estudavam mais cedo e com mais frequência e tiraram notas mais altas do que os demais.

As pessoas tendem a ser otimistas demais quanto ao que podem conquistar, e, por isso, a maioria não pensa em tudo o que vai acontecer até lá. Os

pesquisadores chamam isso de “falácia de planejamento”. Visualizar o processo – fragmentar um grande objetivo nos passos necessários para alcançá-lo – ajuda a engajar o pensamento estratégico necessário para planejar e alcançar resultados extraordinários. É por isso que a Definição de Objetivos para o Agora funciona de verdade.

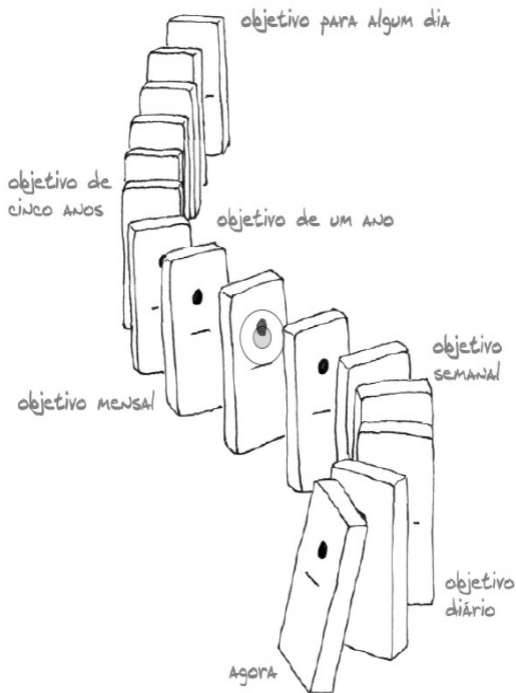
Tenho essa conversa com as pessoas diariamente. Ela é perfeita para quando me perguntam o que deveriam fazer. Eu viro a mesa e digo: “Antes que eu responda à sua pergunta, deixe-me perguntar-lhe uma coisa: para onde você vai, e onde você quer estar algum dia?”. Não falha: conforme vou guiando essas pessoas pela Definição de Objetivos para o Agora, elas pegam o jeito rapidinho e descobrem suas próprias respostas. E, quando me dizem a ÚNICA Coisa que deveriam estar fazendo no momento, pergunto, aos risos: “E você ainda está aqui conversando comigo?”.

O último passo é escrever suas respostas. Muito tem sido falado sobre escrever objetivos, e por um bom motivo, já que isso realmente funciona.

Em 2008, o Dr. Gail Matthews, da Universidade Dominicana da Califórnia, recrutou 267 participantes de uma gama de profissões (advogados, contadores, funcionários de ONGs, marqueteiros etc.), vindos de diversos países. Os que escreviam seus objetivos tinham 39,5% mais chances de conquistá-los. Escrever os objetivos e definir a prioridade mais importante é o último passo para viver de acordo com ela.

QUAL É MINHA ÚNICA COISA?

QUAL É MINHA ÚNICA COISA AGORA?

FIG 25 Vivendo uma queda de dominós.

BOAS IDEIAS

1. **Só pode haver uma ÚNICA.** Sua prioridade mais importante é a ÚNICA Coisa que você pode fazer no momento que o ajudará a conquistar o que mais importa. Você pode ter muitas "prioridades", mas procure bem no fundo e descobrirá que sempre existe algo que importa mais, sua prioridade top – sua ÚNICA Coisa.

2. **Definição de Objetivos para o Agora.** Saber seu objetivo futuro é o primeiro passo. Identificar os passos necessários para a conquista ao longo do caminho mantém sua mente clara enquanto você revela a prioridade certa, aquela que precisa receber sua atenção no momento.

3. **Lápis e papel na mão.** Escreva seus objetivos e mantenha-os em mente.

Direcione seu propósito para uma única prioridade, construída pela Definição de Objetivos para o Agora, e essa prioridade deve ser a ÚNICA Coisa que você pode fazer de modo que, ao fazê-la, o restante se torna mais fácil ou desnecessário. Ela vai mostrar a você o caminho em direção a resultados extraordinários.

E, assim que você souber o que fazer, estará pronto para passar de *saber* para *fazer*.

VIVA COM PRODUTIVIDADE 15

"Produtividade não tem a ver com ser burro de carga, manter-se ocupado ou varar noites... Tem mais a ver com prioridades, planejamento e proteger seu tempo com unhas e dentes."

Margarita Tartakovsky

A história de Ebenezer Scrooge poderia ter sido apenas uma nota de rodapé na história da literatura não fosse por uma coisa: ele agiu. Apaixonado por seu novo propósito e energizado por uma prioridade que o preenchia, Scrooge se levantou e foi à luta.

Ações produtivas transformam vidas.

"Vamos ser produtivos!" nunca será ouvido em filmes conforme a cavalaria sobe o morro. Não é a primeira escolha de um treinador, gerente ou general para um grito de guerra cujo intuito é suscitar profunda emoção e inspirar tropas. Não é o que uma pessoa diz a si mesma ao respirar fundo e mergulhar num desafio ou enfrentar uma competição. E Dickens nunca fez Scrooge pronunciar essas palavras enquanto ele assumia o comando de sua vida transformada. Entretanto, *produtivo* é exatamente o que ele era, e não há palavra melhor para descrever o que você deseja ser quando o resultado é importante.

Estamos sempre fazendo algo: trabalhando, jogando, comendo, dormindo, levantando-nos, sentando-nos, respirando. Se estamos vivos, estamos fazendo algo. Ainda que não estejamos fazendo nada, o nada também conta. A cada minuto de cada dia, a questão não é se estaremos fazendo alguma coisa, mas o que será essa coisa que faremos. Às vezes, isso não importa, mas, às vezes, sim. E, quando importa, define nossa vida mais do que qualquer outra coisa. No fim das contas, construir uma vida de resultados extraordinários resume-se simplesmente a conseguir o máximo daquilo que você faz, quando o que você faz é importante.

Viver com produtividade produz resultados extraordinários.

Sempre que falo em produtividade, começo perguntando: “Que tipo de sistema de organização de tempo vocês usam?”. As respostas são tantas quanto o número de pessoas na sala: calendário de papel, calendário eletrônico, agendas... Fico só escutando. Depois, pergunto: “Por que você escolheu esse método?”. Os motivos citados vêm em todos os formatos, tamanhos, cores, preços e critérios possíveis. Mas os alunos, invariavelmente, descrevem o formato, não a função. Falam sobre o que são, e não como funcionam. Então, quando digo: “Que ótimo, mas que tipo de *sistema* vocês usam?”, a resposta é sempre a mesma: “O que quer dizer?”.

“Bem, se todo mundo tem a mesma quantia de tempo e, no entanto, alguns ganham mais que outros”, pergunto, “podemos dizer, portanto, que *como* usamos nosso tempo determina quanto dinheiro ganhamos?”. Todos sempre concordam, e eu continuo: “Se isso é verdade, se tempo é dinheiro, então o melhor critério para descrever um sistema de organização de tempo é justamente a quantia de dinheiro que ele gera. Assim, acham que estão usando o sistema de 10 mil por ano? O de 20 mil? O de 50, 100 ou 500 mil? Alguém está usando o sistema de mais de um milhão?”.

Silêncio.

Até que, inevitavelmente, alguém pergunta: “Como vou saber?”.

Ao que respondo: “Quanto você ganha?”.

Se o dinheiro é uma metáfora para a produção de resultados, então fica claro que um sistema de organização do tempo de sucesso pode ser julgado pela produtividade que gera.

Uma coisa estranha sobre a minha vida é que eu nunca trabalhei para ninguém que não fosse milionário ou que não acabasse virando um. Não determinei que fosse assim, mas aconteceu. E o mais importante que aprendi com essas experiências foi que as pessoas mais bem-sucedidas são as mais produtivas.

Pessoas produtivas concluem mais atividades, alcançam melhores resultados e ganham muito mais que as demais. Fazem isso porque devotam o máximo de tempo a serem produtivas, fazendo sua prioridade top, sua ÚNICA Coisa. Situam sua ÚNICA Coisa num bloco de tempo e protegem esses blocos com afinco. Juntam os pontinhos, percebendo a conexão entre trabalhar consistentemente dentro dos blocos de tempo e os resultados extraordinários que buscam.

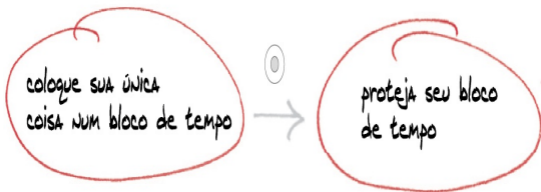



FIG 26 Marque um encontro com você mesmo e não falte!

BLOCOS DE TEMPO

Costumo dizer que venho de uma "longa linhagem de pessoas letárgicas". Afirmar isso é legal para descontrair, mas é verdade. Às vezes penso que meus genes devem ter mais a ver com a tartaruga do que com a lebre. Por outro lado, algumas das pessoas com as quais trabalho foram tão abençoadas com energia que chegam a vibrar. Incrível, elas conseguem trabalhar por muito tempo, por períodos extensos, sem se cansar. Quando tento ir atrás, em menos de uma semana meu corpo simplesmente entra em colapso. Descobri que, não importa quanto eu me esforce, não posso usar mais tempo como uma forma de fazer mais. Meu corpo simplesmente não aguenta. Então, dada a minha restrição, tive que encontrar um jeito de ser muito produtivo nas horas que consigo cumprir.

A solução? Blocos de tempo.

FIG 27 O restante domina o seu dia!

A maioria das pessoas pensa que nunca existe limite de tempo para ser bem-sucedido, mas há quando você o separa em blocos. Blocos de tempo são uma ferramenta boa para resultados no manejo e uso do tempo. <u>É um jeito de garantir que o que precisa ser feito seja feito</u>. Alexander Graham Bell disse: "Concentre todos os seus pensamentos no trabalho que tem em mãos. Os raios do sol não queimam enquanto você não os foca". Colocar o tempo em blocos foca sua energia e a centraliza no seu trabalho mais importante. É a ferramenta mais poderosa da produtividade.

Então, vá até o seu calendário e divida em blocos todo o tempo necessário para concluir sua ÚNICA Coisa. Se é uma atividade momentânea, divida em blocos as horas e os dias adequados. Se for algo regular, divida em blocos o

horário adequado do dia de forma que se torne um hábito. O restante – outros projetos, papelada, e-mails, ligações, correspondência, reuniões e tudo mais – tem de esperar. Quando você divide o tempo em blocos assim, está criando o dia mais produtivo possível de um modo que pode repetir-se diariamente para o resto da vida.

FIG 28 Sua ÚNICA Coisa deve ter o tempo que merece!

Infelizmente, se você é como a maioria das pessoas, seu dia típico deve se parecer com um daqueles gráficos que vão diminuindo, e você se encontra com menos e menos tempo para focar no que importa mais.

O dia das pessoas mais produtivas é completamente diferente (figura 28).

Se resultados desproporcionais vêm de uma atividade, então você deve dar tempo desproporcional a essa atividade. Todo dia, faça a Pergunta Foco para seu tempo em blocos: “Hoje, qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para minha ÚNICA Coisa de modo que, ao fazê-la, o restante se torna mais fácil ou desnecessário?”. Quando encontrar a resposta, você passará a fazer a coisa mais importante automaticamente.

É assim que os resultados se tornam extraordinários.

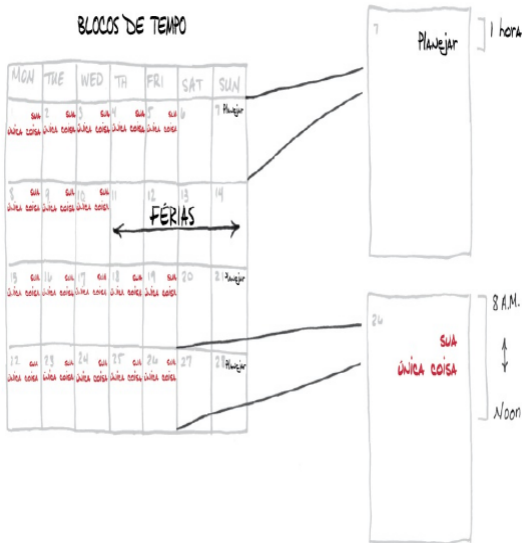



FIG 29 Seu calendário dividido em blocos de tempo.

Os que fazem isso, pelo que vejo, são os que não apenas se tornam os maiores realizadores, mas também os que têm mais oportunidades na carreira. Aos poucos, mas consistentemente, tornam-se reconhecidos na organização por sua ÚNICA Coisa e, desse modo, "insubstituíveis". No fim das contas, ninguém nem pode imaginar ou tolerar o custo de perdê-los. (O oposto é igualmente verdadeiro, pelo visto, para aqueles que se perdem na terra do "restante".)

Assim que você acaba de fazer sua ÚNICA Coisa do dia, pode devotar o restante dele para as outras coisas. Basta usar a Pergunta Foco para identificar sua próxima prioridade e dar a essa tarefa o tempo que ela merece. Repita essa técnica até chegar ao fim de seu dia de trabalho. Concluir "o restante" pode ajudá-lo a dormir bem à noite, mas não é provável que lhe renda uma promoção.

Os blocos de tempo funcionam com base na premissa de que um calendário marca os compromissos, mas não liga para seu teor. Então, quando você sabe qual é sua ÚNICA Coisa, marque um compromisso consigo para fazê-la. Diariamente, grandes vendedores fecham negócios, grandes programadores programam e grandes artistas pintam. Pegue qualquer profissão ou cargo para completar a frase. Grande sucesso aparece quando devotamos tempo diariamente para ser grandiosos.

Para conseguir resultados extraordinários e vivenciar a grandiosidade, divida em blocos as três coisas na seguinte ordem:

1. Um bloco para seu tempo livre.
2. Um bloco para sua ÚNICA Coisa.
3. Um bloco para planejar seu tempo.

1. UM BLOCO PARA SEU TEMPO LIVRE

Pessoas extraordinariamente bem-sucedidas começam o ano fazendo uma pausa para planejar o tempo livre. Por quê? Elas sabem que vão precisar e que podem pagar. Na verdade, gente de sucesso enxerga seu tempo como dividido entre as férias. Por outro lado, os malsucedidos não reservam tempo para descansar, porque não acham que merecem ou que vão poder pagar. Planejando seu tempo de folga de antemão, você está, na realidade, organizando seu tempo de trabalho em torno do de descanso, em vez do contrário. Está, também, avisando a todos com antecedência quando estará fora, para que possam planejar de acordo. Quando você tem a intenção de ser bem-sucedido, começa protegendo o tempo necessário para recarregar as baterias e se recompensar.

Tire folgas. Organize fins de semana prolongados e longas viagens, e embarque. Você voltará mais descansado, mais relaxado e mais produtivo. Tudo precisa de descanso para funcionar melhor, e com você não é diferente.

Descansar é tão importante quanto trabalhar. Há poucos exemplos de gente de sucesso que viola essa regra, mas não nos espelhamos neles. Essas pessoas conseguiram sucesso apesar do pouco descanso e recarga que tiveram – não por causa disso.

2. UM BLOCO PARA SUA ÚNICA COISA

Depois de ter separado um bloco para seu tempo livre, separe outro para sua ÚNICA Coisa. Sim, foi isso mesmo que você leu. Seu trabalho mais importante vem em segundo lugar. Por quê? Porque não há como sustentar o sucesso com felicidade na sua vida profissional se você negligencia o tempo que tem para a recreação, ou "re-criação", no trocadilho. Reserve um bloco para seu tempo livre, depois planeje o tempo para sua ÚNICA Coisa.

As pessoas mais produtivas, as que vivenciam resultados extraordinários, organizam o dia em torno da ÚNICA Coisa. O compromisso mais importante a cada dia é consigo mesmas, e elas nunca faltam. Se concluem a ÚNICA Coisa do dia antes do tempo, não necessariamente encerram as atividades. Elas usam a Pergunta Foco para descobrir o que podem fazer com o tempo que restou.

De modo similar, se existe um objetivo específico para a ÚNICA Coisa, elas o concluem, independente do tempo. Em *A geography of Time* [*Uma geografia do tempo*], Robert Levine aponta que a maioria das pessoas trabalha no tempo "do relógio" – "São cinco horas, até amanhã" –, enquanto outras trabalham no tempo "do fato" – "Meu trabalho acaba quando acaba". Pense nisso. O fazendeiro não pode passar a régua sempre na mesma hora; ele só vai para casa depois que as vacas foram ordenhadas. O mesmo vale para qualquer cargo no qual os resultados são importantes. As pessoas mais produtivas trabalham no tempo do fato. Não param enquanto não terminam sua ÚNICA Coisa.

"Dia, s.m. Período de vinte e quatro horas, geralmente mal gastas."

Ambrose Bierce

A receita para que isso funcione é organizar os blocos de tempo do seu dia o mais cedo possível. Dê a si mesmo de trinta minutos a uma hora para cuidar das prioridades da manhã, depois siga para sua ÚNICA Coisa.

Recomendo blocos diários de quatro horas. Não errei na digitação. Repito: *quatro horas* por dia. Honestamente, isso é o mínimo. Se puder fazer mais, então faça.

Em *On writing* [Sobre escrever], Stephen King descreve seu fluxo de trabalho: “Minha agenda é superlimpa. As manhãs são a hora das novidades – o texto do momento. As tardes, para sonecas e cartas. As noites, para ler, ficar com a família, ver jogos dos Red Sox na TV e quaisquer revisões que não possam esperar. Basicamente, as manhãs são meu horário principal para escrever”. Quatro horas por dia pode ser mais assustador que os livros do King, mas não há como contestar seus resultados. Stephen King é um dos escritores mais bem-sucedidos e prolíficos de nosso tempo.

Sempre que conto essa história, alguém me diz: “Bom, claro, para o Stephen King é fácil – ele é o Stephen King!”. Ao que eu só respondo: “Acho que a pergunta que você deve fazer a si mesmo é: ele consegue fazer isso porque é o Stephen King ou ele é o Stephen King porque faz isso?”. Essa minha fala sempre encerra a discussão.

Como tantos outros escritores de sucesso, no começo da carreira, King tinha de encontrar blocos de tempo onde podia – de manhã, à noite, até no horário do almoço – porque seu emprego não dava espaço para as ambições que almejava para a vida. Assim que os resultados extraordinários começaram a aparecer e King passou a viver do que ganhava com sua ÚNICA Coisa, ele pôde mudar seus blocos de tempo e torná-los mais sustentáveis.

Uma assistente executiva de nossa equipe recentemente começou a dividir grandes blocos de tempo para um projeto. Foi estressante, no início. Ela vivia sendo interrompida. Alertas de e-mail pipocavam, apareciam colegas, membros da equipe demandavam sua atenção constantemente. E nada disso eram distrações – era o trabalho dela. No fim das contas, ela teve de pegar emprestados um notebook e reservar uma sala de conferência para fugir de pedidos que chegavam e das demandas diversas, nada urgentes. Em coisa de uma semana, todos se acostumaram com o fato de que, por períodos de tempo regulares, ela não estaria acessível. Eles se ajustaram. Levou só uma semana. Nem um mês nem um ano. *Uma semana*. As reuniões foram reagendadas e a vida seguiu seu curso. E ela teve um salto na produtividade.

Não importa quem você seja, blocos grandes de tempo funcionam.

O artigo de 2009 de Paul Graham, “Maker’s schedule, manager’s schedule” [Agenda do criador, agenda do gerente], sublinha a necessidade de grandes blocos de tempo. Graham, um dos fundadores da inovadora firma de capital de risco Y Combinator, argumenta que a cultura de negócios comum fica no caminho da própria produtividade devido à maneira tradicional com a qual as pessoas organizam seu tempo (ou como este lhes é organizado por alguém).

Graham divide todo o trabalho em dois baldes: criador (faz ou cria) e gerente (supervisiona ou dirige). O tempo “criador” requer grandes blocos do relógio para escrever códigos, desenvolver ideias, gerar vantagem, recrutar pessoal, produzir produtos ou executar projetos e planos. Esse tempo tende a ser

visto como incrementos de meio período. O tempo “gerente”, por outro lado, é dividido em horas. Esse tempo tipicamente faz as pessoas pularem de reunião em reunião, e, porque aqueles que supervisionam ou dirigem têm poder e autoridade, “estão em posição de fazer todo mundo ressoar na mesma frequência”. Isso pode criar grandes conflitos se quem precisa de tempo criador é chamado para reuniões em horas inadequadas, destruindo os mesmos blocos de tempo de que precisam para levar a si mesmos e a companhia para a frente. Graham assimilou as conclusões que vieram desse *insight*, criando uma cultura empresarial na Y Combinator, que agora funciona quase exclusivamente em agenda do tipo criador. Todas as reuniões são centradas no fim do dia.

Para vivenciar resultados extraordinários, seja um criador de manhã e um gerente à tarde. Seu lema é “ÚNICA e feita”. Mas, se você não divide o tempo em blocos diariamente para fazer sua ÚNICA Coisa, sua ÚNICA Coisa jamais se tornará uma coisa feita.

3. UM BLOCO PARA PLANEJAR SEU TEMPO

A última prioridade que você coloca em blocos é a hora de planejar, momento quando você reflete sobre onde está e aonde quer ir. Para planejamento anual, agende esse tempo longe o bastante no ano para que você tenha noção da sua trajetória, mas não tão longe a ponto de perder o começo do ano seguinte. Dê uma olhada em seus objetivos para algum dia e nos dos próximos cinco anos, pensando no progresso que você precisa fazer no ano seguinte para manter-se em curso. Pode até acrescentar novos objetivos, revisitar os antigos ou eliminar algum que não mais reflita seu propósito ou prioridades.

Reserve uma hora por semana para revisar seus objetivos anuais e mensais. Primeiro, pergunte o que precisa acontecer neste mês para que você esteja em dia com seus objetivos anuais. Depois pergunte o que precisa acontecer na semana para que você esteja em dia com seus objetivos mensais. Basicamente, você está perguntando: “Baseado em onde estou agora, qual é a ÚNICA Coisa que preciso fazer esta semana para me manter em dia com meu objetivo mensal e para que meu objetivo mensal esteja em dia com meu objetivo anual?”. Assim, você está alinhando os dominós. Decida o tempo de que você vai precisar para essa atividade, e reserve-o em seu calendário. Na realidade, pode-se dizer que, quando você reserva um bloco para a hora de planejar, está organizando o tempo usado para organizar o tempo. Pense nisso.

Em julho de 2007, o programador Brad Isaac compartilhou um segredo de produtividade que ele, declaradamente, tomou do comediante Jerry Seinfeld. Antes de este se tornar conhecido em cada lar dos Estados Unidos e de fazer

turnês regularmente, Isaac o encontrou num clube de comédia e lhe pediu conselhos para ser um comediante melhor. Seinfeld disse que a receita era escrever piadas (dica: essa era a ÚNICA Coisa dele!) *todo* dia. E o jeito que ele inventou para conseguir fazer isso foi pendurar um grande calendário anual na parede e depois colocar um X vermelho cruzando todo dia em que ele trabalhava em sua arte. "Depois de alguns dias, você cria uma corrente", disse Seinfeld. "Continue e a corrente vai crescer mais a cada dia. Você gostará de ver a corrente, principalmente depois de passadas algumas semanas. Seu único trabalho é não quebrá-la. *Não quebre a corrente*."

O que adoro no método de Seinfeld é que ele está de acordo com tudo que sei ser verdade. É simples. Baseia-se em fazer uma ÚNICA Coisa, e ela cria seu próprio *momentum*. Você pode, um dia, olhar para o calendário e ficar admirado: "Como pude me comprometer com isso durante o ano todo?". Mas o sistema é pensado para trazer o objetivo mais importante para o agora, simplesmente focando em marcar o próximo X . Como dizia Walter Elliot: "A perseverança não é uma corrida de longa distância; são várias corridas de curta distância uma após a outra". Conforme você conclui essas corridas curtas e cria uma corrente, tudo vai ficando mais fácil. *Momentum* e motivação começam a tomar conta.

BLOCOS DE TEMPO

FIG 30 Xs ajudam nos resultados eX traordinários!

Existe magia em derrubar seu dominó mais importante dia após dia. Tudo que você tem de fazer é evitar quebrar a corrente, uma dia por vez, até que gere um hábito novo e forte em sua vida – o hábito de separar tudo em blocos de tempo.

O método dos blocos de tempo parece simples? E é mesmo, se você protegê-los.

PROTEJA SEUS BLOCOS DE TEMPO

Para que os blocos de tempo realmente funcionem, eles devem ser protegidos. Embora dividir o tempo não seja difícil, proteger o que você dividiu é. O mundo não conhece o propósito nem as prioridades que você tem, e não se responsabiliza por eles, mas, você, sim. Então, é seu trabalho proteger seus blocos de tempo de todos aqueles que não sabem o que mais importa para você, além

de protegê-los de si mesmo, quando se esquecer de sua importância.

O melhor jeito de proteger seus blocos de tempo é adotar a ideia de que eles não podem ser alterados. Então, quando alguém tentar alugá-lo por mais tempo, apenas diga: “Desculpe, já tenho um compromisso nessa hora”, e ofereça opções. Se a pessoa ficar desapontada, você pode até se compadecer, mas não ceda. Pessoas em busca de resultados extraordinários – as mesmas pessoas de quem mais se demanda tempo – fazem isso todo dia. Elas mantêm o compromisso mais importante.

A parte mais difícil é navegar num mar de muita demanda. Como dizer não a alguém importante – seu chefe, um cliente-chave, sua mãe – que lhe pede alguma coisa com urgência? Um jeito é dizer sim e depois perguntar: “Se eu puder fazer isso até [determinado tempo no futuro], tudo bem?”. Em geral, esses pedidos se referem mais à necessidade de passar uma tarefa adiante do que vê-la feita imediatamente, então quem pede em geral só quer saber se ela vai ser feita. Às vezes, o pedido é real, precisa ser feito na hora, e você tem de largar o que está fazendo e atender-lhe. Nessa situação, siga esta regra: “Se apagar, tem de substituir”, e reagende imediatamente esse bloco de tempo.

Então, lá está você. Se já está se sentindo cobrado demais, trabalhando demais, pode parecer incrivelmente desafiador ater-se a um bloco de tempo. Pode ser difícil imaginar como tudo mais será feito quando tanto tempo é reservado para a ÚNICA Coisa. A receita é internalizar totalmente a queda de dominós que acontecerá quando sua ÚNICA Coisa for feita, e lembrar-se de que tudo mais que você tiver que fazer será mais fácil ou desnecessário.

Quando comecei a separar o tempo em blocos, a coisa mais eficiente que fiz foi pendurar uma folha de papel com os dizeres: “Até que minha ÚNICA Coisa seja feita, tudo mais é distração!”. Tente. Pendure essa folha onde você e os outros possa vê-lam. Depois, faça disso o mantra que dirá a si mesmo e a todos. Com o tempo, todos começarão a entender como você trabalha e o ajudarão. Aguarde e confie.

A última coisa que pode derrubar você do bloco de tempo é não conseguir liberar a mente. Dia sim, dia não, o maior desafio a ser superado pode ser sua própria necessidade de fazer outras coisas em vez da sua ÚNICA Coisa . A vida não se simplifica no momento em que você simplifica seu foco; há sempre outras coisas gritando para serem feitas. Sempre. Então, quando as coisas pipocarem na sua mente, apenas escreva uma lista de tarefas e volte ao que deveria estar fazendo. Em outras palavras, engane sua mente. Depois tire a folha do caminho e da sua cabeça até que chegue a hora de fazer essas coisas.

No fim das contas, há diversas formas pelas quais seus blocos de tempo podem ser sabotados. Aqui seguem quatro formas garantidas de combater distrações e manter os olhos na sua ÚNICA Coisa:

1. **Construa um QG.** Encontre um local para trabalhar que o afaste do caminho das distrações e interrupções. Se você tem um escritório, arranje uma plaquinha de "Não perturbe". Se no local há paredes de vidro, instale cortinas. Se você trabalha num cubículo, consiga permissão para erguer uma tela de separação. Se necessário, mude de lugar. O imortal Ernest Hemingway mantinha uma estrita rotina de escrita que começava às sete todo dia, no quarto dele. Dan Health, o mortal, mas ainda imensamente talentoso escritor de administração, "comprou um notebook velho, deletou todos os navegadores e, por precaução, deletou os drivers de rede sem fio" e levava sua "máquina do tempo" até um café para evitar distrações. Entre os dois extremos, você poderá apenas encontrar uma sala disponível e simplesmente fechar a porta.

2. **Faça provisões.** Mantenha suprimentos, materiais, lanche e bebida em mãos e, a não ser para ir ao banheiro, evite deixar seu QG. Uma simples ida à máquina de café pode atrapalhar seu dia caso encontre alguém querendo tornar você parte do dia dele.

3. **Evite as minas.** Desligue o telefone, feche a caixa de e-mails e saia do navegador de internet. Seu trabalho mais importante merece 100% da sua atenção.

4. **Recrute apoio.** Conte às pessoas que mais o procuram o que está fazendo, informando-as de quando estará disponível. É incrível como as pessoas se adaptam quando enxergam o todo e sabem o momento em que podem falar com você.

Se, ainda assim, você continua num cabo de guerra para conseguir dividir o tempo em blocos, então use a Pergunta Foco: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para proteger meus blocos de tempo todo dia, de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?".

BOAS IDEIAS

1. **Ligue os pontinhos.** Resultados extraordinários tornam-se possíveis quando o local aonde você quer chegar está completamente alinhado com o que você faz no dia. Ligue seu propósito e permita que essa clareza dite suas prioridades. Com as prioridades claras, o único curso lógico é pôr mãos à obra.

2. **Coloque sua ÚNICA Coisa num bloco de tempo.** O melhor jeito de fazer sua ÚNICA Coisa acontecer é marcar encontros regulares consigo mesmo.

Organize os blocos bem cedo, e faça grandes blocos – nada menos do que quatro horas! Pense assim: se seus blocos de tempo fossem a julgamento, seu calendário conteria provas suficientes para condená-lo?

3. **Proteja seus blocos de tempo a todo custo.** Blocos de tempo funcionam apenas quando seu mantra é "Nada nem ninguém tem permissão para me distrair da minha ÚNICA Coisa". Infelizmente, essa resolução não vai impedir que o mundo tente, então seja criativo quando puder e firme quando precisar. Seu bloco de tempo é o encontro mais importante do dia; portanto, você tem de fazer o que for necessário para protegê-lo.

As pessoas que alcançam resultados extraordinários não o fazem trabalhando mais horas. Elas o fazem concluindo mais coisas nas horas em que trabalham. Dividir o tempo em blocos é uma coisa; dividir o tempo em blocos produtivos é outra.

OS TRÊS COMPROMISSOS 16

> "Ninguém que algum dia deu seu melhor se arrependeu disso."
>
> George Halas

Alcançar resultados extraordinários dividindo o tempo em blocos requer três compromissos. Primeiro, você precisa adotar a mentalidade de alguém que busca a maestria. A maestria é um compromisso para tornar-se o melhor possível; então, para alcançar resultados extraordinários, você deve aceitar o esforço que isso representa. Segundo, é preciso procurar constantemente as melhores maneiras de fazer as coisas. Nada é mais inútil e frustrante do que fazer seu melhor usando uma técnica que não irá produzir resultados de acordo com seus esforços. E, finalmente, você deve estar disposto a ocupar-se em fazer tudo que pode para alcançar sua ÚNICA Coisa. Viva segundo esses compromissos e você terá a chance de vivenciar o extraordinário.

OS TRÊS COMPROMISSOS COM SUA ÚNICA COISA

1. Siga o caminho da maestria.
2. Mude de "E" para "P".
3. Viva o ciclo de responsabilização.

1. SIGA O CAMINHO DA MAESTRIA

Maestria não é apenas uma palavra qualquer. Ela é crucial no que tange a alcançar resultados extraordinários. Pode parecer muito intimidante logo de cara, mas quando você consegue enxergar a maestria como um caminho a seguir em

vez de um destino ao qual chegar, ela começa a parecer acessível e conquistável. Muitos entendem que a maestria é um resultado final, mas, em essência, ela é uma forma de pensar, um jeito de agir e uma jornada a vivenciar. Quando você escolhe dominar a coisa certa, então buscar a maestria nesse quesito tornará todo o resto mais fácil ou desnecessário. É por isso que decidir o que você quer dominar é tão importante.

A maestria tem um papel-chave na queda de dominós.

Acredito que a visão saudável da maestria significa dar o melhor de si para tornar-se o melhor possível no seu trabalho mais importante. O caminho é aquele de alguém que aprende e reaprende o básico, numa jornada sem fim, uma eterna busca por maiores experiência e *expertise*. Pense assim: lutadores faixa branca sabem os mesmos movimentos básicos de karate que os faixa preta – eles apenas não praticaram o bastante para ser capazes de executá-los tão bem. A criatividade que vemos no nível da faixa preta vem do domínio dos fundamentos da faixa branca. Uma vez que sempre existe outro nível a conquistar, você é um mestre naquilo que sabe e um aprendiz naquilo que ainda não sabe. Em outras palavras, tornamo-nos mestres do que ficou para trás e aprendizes do que está por vir. É por isso que a maestria é uma jornada. Alex Van Halen disse que, enquanto ele saía à noite, o irmão, Eddie, ficava no quarto praticando guitarra, e, quando ele voltava, horas depois, Eddie estava no mesmo lugar, ainda praticando. A jornada da maestria é assim: nunca termina.

Em 1993, o psicólogo K. Anders Ericsson publicou "*The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*" [*O papel do treinamento deliberado na aquisição da execução especialista*] no periódico *Psychological Review*. Como *benchmarking* na compreensão da maestria, esse artigo desmereceu a ideia de que um expert é alguém talentoso, nascido com o dom ou até mesmo um prodígio. Ericsson basicamente nos deu o primeiro *insight* sobre a maestria e concebeu a ideia da "regra das 10 mil horas". Sua pesquisa identificou um padrão comum de treinamento regular e deliberado ao longo dos anos em profissionais de elite que fez deles o que são: a elite. Em um estudo, grande violinistas haviam se destacado dos demais por terem acumulado mais de 10 mil horas de estudo aos 20 anos de idade. Daí veio a regra. Muitos profissionais de elite completam sua jornada em cerca de 10 anos, o que, se fizermos as contas, refere-se a uma média de 3 horas de treinamento deliberado por dia, todos os dias, 365 dias por ano. Agora, se a sua ÚNICA Coisa tem a ver com seu trabalho e você cumpre 250 dias de trabalho por ano (5 dias por semana, 50 semanas), para manter em dia sua jornada em busca da maestria, você precisa de uma média de 4 horas por dia. Já ouviu falar nesse número? Não é um número qualquer. É a quantidade de tempo que você precisa separar num bloco de cada dia para fazer sua ÚNICA Coisa.

Mais do que tudo, a *expertise* depende das horas investidas. Michelangelo disse, certa vez: “Se as pessoas soubessem quanto trabalho duro dediquei para conseguir minha maestria, ela não pareceria nem um pouco incrível”. A ideia é óbvia. Gastar tempo com algo, com o tempo, acaba sempre superando o talento. Não basta anotar; é preciso pôr em prática e organizar seus blocos de tempo.

Quando você se comprometer a colocar sua ÚNICA Coisa num bloco, lembre-se de abordá-la com uma mentalidade de busca pela maestria. Isso lhe dará a melhor oportunidade de ser o mais produtivo possível e, finalmente, o melhor que puder. E o mais interessante: quanto mais produtivo você for, mais chances terá de receber benefícios adicionais que, do contrário, deixaria passar. A busca pela maestria traz recompensas.

Conforme você progride no caminho em busca da maestria, tanto sua autoconfiança quanto sua capacidade para o sucesso crescem junto. Você vai descobrir que o caminho para a maestria não é diferente de quando você pula de uma busca para outra. E esta pode ser uma deliciosa surpresa: doar-se em prol da maestria em uma ÚNICA Coisa funciona como plataforma para – e acelera o processo de – fazer outras coisas. Conhecimento gera conhecimento, e habilidades constroem-se sobre habilidades. É o que faz os dominós futuros caírem mais facilmente.

A maestria sempre oferece algo, por ser um caminho sem fim. Em seu importantíssimo livro *Mastery* [*Maestria*], George Leonard conta a história da Jigoro Kano, o criador do judô. De acordo com a lenda, conforme Kano se aproximava da morte, ele chamou seus discípulos mais próximos e pediu-lhes que fosse enterrado com a faixa branca. O simbolismo não se perdera. O maior representante daquela arte marcial abraçou o emblema de iniciante para sua vida e além, porque, para ele, a jornada do aprendiz bem-sucedido nunca terminava. Organizar o tempo em blocos é essencial para a maestria, e a maestria é essencial para organizar o tempo. Essas duas coisas andam de mãos dadas e, quando faz uma, você está fazendo a outra.

2. MUDE DE “E” PARA “P”

Quando trabalho com executivos top, costumo perguntar-lhes: “Você está fazendo isso apenas para ser o melhor que pode, ou está fazendo isso para fazer o melhor que pode ser feito?”. Embora não se trate de pegadinha, as pessoas piram. Muitos percebem que, embora estejam empenhando seus melhores esforços, não estão fazendo o melhor que pode ser feito, porque não estão dispostos a mudar o que estão fazendo. O caminho para a maestria é a combinação de não apenas fazer o melhor que você pode, mas também o melhor que pode ser feito. Melhorar continuamente o jeito com que você faz

algo é crucial para conseguir o melhor de seus blocos de tempo.

Chama-se mudar de “E” para “P”.

Quando saímos da cama, de manhã, e começamos o dia, fazemos isso de dois modos: empreendedor (“E”) ou proposital (“P”). O empreendedor é nossa técnica natural. É ver algo que queremos fazer ou que precisa ser feito e correr ao encontro dele com entusiasmo, energia e habilidades naturais. Não importa a tarefa, toda habilidade natural tem um teto de realização, um nível de produtividade e sucesso limitado. Dê um martelo para algumas pessoas e elas se tornam carpinteiros instantaneamente. Se der um para mim, só vou machucar o dedo. Em outras palavras, algumas pessoas podem usar com naturalidade um martelo extremamente bem com instrução ou treinamento mínimo, mas existem aquelas que, como eu, atingem o limite de realização assim que seguram um. Se o resultado de seus esforços for aceitável em qualquer nível de realização que você alcançar, basta comemorar e seguir em frente. Mas, quando você lida com sua ÚNICA Coisa, qualquer limite de realização deve ser desafiado, e isso requer uma abordagem diferente, a abordagem proposital.

Pessoas muito produtivas não aceitam as limitações de suas abordagens naturais como palavra final em seu sucesso. Quando atingem o limite de realização, procuram novos modelos e sistemas, melhores maneiras de fazer as coisas, para que possam superá-lo. Hesitam apenas tempo suficiente para examinar suas opções, escolher a melhor, voltando depois ao que faziam. Peça a um empreendedor que corte um pouco de lenha, e ele vai colocar o machado nos ombros e seguir direto para a mata. Por outro lado, o proposital pode perguntar: “Onde arranjo uma serra elétrica?”. Com uma mentalidade “P”, você pode superar limites e realizar coisas muito acima de suas habilidades naturais. Basta estar disposto a fazer o que for preciso.

Você não pode estabelecer limites naquilo que faz. Tem de estar aberto a novas ideias e novos jeitos de fazer as coisas se quer ultrapassar limites na vida. Conforme você percorrer o caminho para a maestria, vai se encontrar continuamente desafiado a fazer coisas novas. A pessoa proposital segue a simples regra de que “um resultado diferente requer fazer algo diferente”. Faça disso seu mantra e ultrapassar limites se tornará possível.

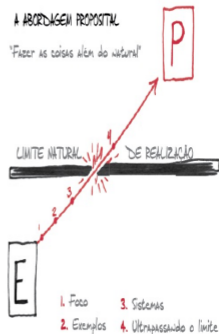



FIG 31 Com o tempo, "P" sempre dá muito mais certo que "E".

Muitas pessoas alcançam um nível de performance "razoável" e param de tentar melhorar. As que buscam a maestria evitam essa conduta, elevando seus objetivos constantemente, desafiando-se a ultrapassar o limite do momento, sendo eternas aprendizes. É o que o escritor e campeão de memorização Joshua Foer chamou de "Platô OK". Ele ilustrou a ideia com o exemplo da digitação. Se o tempo de prática fosse a única coisa importante, ao longo de nossas carreiras, com os milhões de memorandos e e-mails que digitamos, todos nós progrediríamos do caçar milho mais desengonçado para cem palavras por minuto. Mas isso não acontece. Atingimos um nível de habilidade que consideramos aceitável e simplesmente desligamos a função aprendizado. Entramos em piloto automático e paramos num dos mais comuns limites de realização: alcançamos o Platô OK.

Assim que você busca resultados extraordinários, aceitar o Platô OK ou qualquer outro limite de realização não é legal quando se trata da sua ÚNICA Coisa. Quando queremos ultrapassar tetos e limites, existe apenas uma maneira: "P".

Nos negócios e na vida, todos começamos de maneira empreendedora. Buscamos uma coisa com nosso nível momentâneo de habilidades, energia, conhecimento e esforço – resumindo, tudo que vem fácil. Acessar as coisas no modo "E" é confortável por parecer natural. É o que somos no momento e como

gostamos de fazer as coisas.

Mas é também limitante.

Quando "E" é nossa única abordagem, criamos limites artificiais para o que podemos realizar e quem podemos ser. Se trabalhamos em cima de algo com o modo "E" e damos de cara com nosso limite de realização, ficamos apenas quicando nele, repetidamente. Isso continua até nos frustrarmos; nesse ponto, resignamo-nos, acreditando ser esse o único resultado que poderemos ter. Em geral, acabamos então procurando pastos mais verdes, ou seja, atividades mais fáceis, confortáveis e promissoras. Quando pensamos ter atingido o máximo de nosso potencial numa situação, começar tudo de novo nos parece ser o jeito certo de seguir adiante. O problema é que isso se torna um ciclo vicioso, no qual passamos para o projeto seguinte com entusiasmo, energia, habilidades naturais e esforço renovados, até que outro limite nos restringe, e a frustração e a resignação se instalam novamente. E, então, seguimos – como você pode adivinhar – para pastos ainda mais verdes.

Adote o modo "P" e as coisas mudam de figura. Mesmo quando você atinge o limite aparente, a abordagem proposital afirma: "Ainda estou comprometido com o crescimento, então quais são minhas opções?". Em seguida, use a Pergunta Foco para selecionar, dentre essas alternativas, a próxima coisa a fazer. Pode ser seguir um novo exemplo, arranjar um novo sistema ou ambos. Mas prepare-se. Implementar tudo isso pode demandar novas ideias, novas habilidades e até novos relacionamentos. Provavelmente nada parecerá natural no início. Isso é normal. Ser proposital geralmente se trata de fazer as coisas além do natural. Quando você se compromete a alcançar resultados extraordinários, precisa fazer tudo que for necessário.

Se você estiver fazendo o melhor que pode, mas tem certeza de que os resultados ainda não são os melhores possíveis, mude de "E" para "P". Procure modelos e sistemas melhores, caminhos que podem levá-lo adiante. Depois, adote novas ideias, novas habilidades e novos relacionamentos, que o ajudem a seguir por esses caminhos. Torne-se proposital, revelando seu verdadeiro potencial.

3. VIVA O CICLO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Existe uma conexão incontestável entre o que você faz e o que você ganha. Ações determinam resultados, e resultados informam ações. Seja responsável e esse movimento de feedback mostrará as coisas que você precisa fazer para alcançar resultados extraordinários. É por isso que deve se comprometer a viver o ciclo de responsabilização de resultados.

Tomar controle total de seus resultados, tornando-se o único responsável

por eles, é o melhor jeito de caminhar para o sucesso. Sendo assim, a responsabilização é, provavelmente, o mais importante dos três compromissos. Sem ela, sua jornada a caminho da maestria será barrada assim que você encontrar um desafio, e não descobrirá como ultrapassar os limites ao longo do caminho. Pessoas responsáveis aprendem com os contratempos e seguem em frente. Pessoas responsáveis perseveram em meio a problemas e continuam adiante. Pessoas responsáveis colocam-se em direção ao sucesso e nunca defendem ações, níveis de habilidade, modelos, sistemas ou relacionamentos que não dão conta do recado. Elas colocam o melhor de si no que for preciso, sem reservas.

Pessoas responsáveis alcançam resultados que outras apenas sonham em alcançar.

Enquanto a vida acontece, você pode assumir a postura de um autor ou de apenas uma vítima. Há duas opções: responsabilizar-se ou não. Isso pode soar curto e grosso, mas é verdade. Diariamente, escolhemos uma abordagem ou outra, e as consequências nos acompanham para sempre.

Para ilustrar a diferença, considere a história de dois gerentes de duas empresas concorrentes, durante uma mudança súbita no mercado. Num mês, uma fila contínua de consumidores cruza as portas. No seguinte, não aparece ninguém. A reação de cada gerente faz toda a diferença.

O gerente responsável sintoniza imediatamente: “O que está acontecendo aqui?”. Ele investiga exatamente o que está enfrentando. O outro se recusa a tomar conhecimento dos fatos. “É um erro, uma falha, uma anomalia”. Ele dá de ombros, como quem diz: “mês fraco”. Enquanto isso, o gerente responsável, depois de descobrir como um concorrente abocanhou boa parte do mercado, aceita a realidade e afirma: “Então, é assim que vai ser”, e toma as rédeas da situação. “Se é para ser, depende de mim”. Ser capaz de acessar a realidade logo de cara lhe dá uma boa vantagem. Coloca-o em posição de pensar sobre o que pode fazer diferente.

O outro gerente fica brigando com a realidade. Cria um ponto de vista alternativo, colocando a responsabilidade em outras coisas. “É assim que vejo as coisas”, ele retruca, “se as pessoas da empresa fizessem o trabalho delas, não teríamos problemas como esse!”

O gerente responsável procura soluções. Mais importante, assume que faz parte da solução: “O que posso fazer?”. Quando encontra a tática certa, age. “As circunstâncias não vão mudar sozinhas”, ele pensa, “então vamos em frente!” O outro gerente, depois de culpar os demais, começa a tirar o corpo fora. “Não é minha função”, declara ele, e contenta-se em esperar que as coisas melhorem.

Contada desse jeito, a história mostra uma diferença bem marcante, certo? Um deles está ativamente tentando ser autor de seu destino. O outro simplesmente se senta no banco do passageiro. Um se responsabiliza; o outro está

sendo a vítima. Um vai mudar o resultado; o outro não.

Tudo bem, “vítima” é uma palavra muito forte. Por favor, entenda que estou descrevendo uma atitude, não uma pessoa. Porém, se essa postura for mantida por muito tempo, aquela pode tornar-se o mesmo que esta. Ninguém nasce vítima; é apenas questão de atitude ou de perspectiva. Mas, se deixar persistir, o ciclo se torna hábito. O oposto também é verdadeiro. Qualquer pessoa pode se responsabilizar a qualquer momento e, quanto mais você escolher o ciclo de responsabilização, mais provavelmente esta será sua resposta automática a qualquer adversidade.

Pessoas muito bem-sucedidas têm clareza quanto ao papel que exercem nos eventos de suas próprias vidas. Não temem a realidade. Buscam-na, admitem e assumem. Sabem que esse é o único jeito de revelar novas soluções, aplicá-las e vivenciar uma realidade diferente. Assim, elas se responsabilizam e vão em frente. Veem resultados como informação que podem usar para tomar atitudes ainda melhores, conseguindo resultados mais satisfatórios. É um ciclo que entendem e usam para alcançar resultados extraordinários.

RESPONSÁVEL

BOTA A MÃO NA MASSA (5) "OK, vamos agir!"

ENCONTRA SOLUÇÃO (4) "O que posso fazer?"

ASSUME (3) "Se for para ser, depende de mim!"

ADMITE A REALIDADE (2) "É assim que vai ser."

PROCURA A REALIDADE (1) "O que está acontecendo?"

A VIDA ACONTECE

EVITA A REALIDADE (1) "Não faça perguntas."

BRIGA COM A REALIDADE (2) "É assim que vejo as coisas."

CULPA OS OUTROS (3) "Se as pessoas fizessem seu trabalho!"

INVENTA DESCULPAS (4) "Não é minha função."

ESPERA E TORCE PARA MUDAR (5) "Se for para ser assim, será."

VÍTIMA

FIG 32 Não seja uma vítima; viva o ciclo de responsabilização!

Um dos jeitos mais rápidos de trazer a responsabilização para a vida é encontrar um parceiro. O senso de responsabilização pode vir de um mentor, de um colega ou, em última instância, de um *coach*. Não importa o caso, é crucial que você adquira uma relação de responsabilização e dê a seu parceiro a licença de falar a verdade. Um parceiro de responsabilização provê feedback franco e objetivo sobre sua atuação, e pode oferecer-lhe ideias cruciais ou até mesmo *expertise* quando necessário. Na minha opinião, um *coach* ou mentor é a melhor escolha para parceiro de responsabilização. Um colega ou amigo pode, sem dúvida, ajudá-lo a ver as coisas que você talvez não veja, e uma responsabilização contínua vem do acordo firmado entre você e seu parceiro de que você poderá ser criticado verdadeiramente. Quando essa é a natureza da relação, ocorrem os melhores resultados.

Anteriormente, discuti a pesquisa da Dra. Gail Matthews sobre os indivíduos que escreviam seus objetivos e alcançavam 39,5% mais chances de obter sucesso. Mas há mais a contar nessa história. Indivíduos que escreviam seus objetivos e enviavam relatórios para amigos tinham 76,7% mais chance de alcançá-los. Por mais eficiente que seja escrever objetivos, basta compartilhar seu progresso na busca por objetivos com alguém regularmente, até mesmo um amigo, para você ter o dobro de eficácia.

Responsabilização funciona.

A pesquisa de Ericsson sobre a execução expert confirma a mesma relação entre os profissionais de elite e o *coaching*. Ele observou que "a diferença mais importante entre os amadores e os três grupos de profissionais de elite é que o futuro profissional de elite procura professores e *coaches*, fazendo treinos supervisionados, enquanto o amador raramente busca práticas similares".

Um parceiro na responsabilização causará um impacto positivo na produtividade. Ele o manterá honesto e em dia. Só você saber que há alguém esperando seu próximo relatório de progresso já pode incentivar melhores resultados. Idealmente, um *coach* pode treiná-lo para que você maximize sua atuação com o passar do tempo. É assim que os melhores se tornam os melhores.

O *coaching* vai ajudá-lo com os três compromissos a serem firmados com a ÚNICA Coisa. No caminho em direção à maestria, na jornada de "E" para "P", e ao viver o ciclo de responsabilização, um *coach* vale muito a pena. Na verdade, seria difícil encontrar empreendedores de elite que não tivessem esse tipo de profissional ajudando-os nas áreas-chave de suas vidas.

Nunca é tarde nem cedo demais para contratar um *coach*. Comprometa-se a alcançar resultados extraordinários e você vai descobrir que um *coach* oferece a melhor chance para isso.

BOAS IDEIAS

1. **Comprometa-se a ser o melhor.** Resultados extraordinários acontecem apenas quando você dá o melhor de si para tornar-se o melhor possível em sua função mais importante. É esse, em essência, o caminho para a maestria. E, porque demora até alcançarmos a maestria, é necessário comprometimento para chegar lá.

2. **Seja proposital quanto a sua ÚNICA Coisa.** Mude de “E” para “P”. Faça uma jornada em busca de exemplos e sistemas que podem levá-lo mais adiante. Não se contente com o que vem naturalmente, abra-se para novas ideias, novas habilidades e novos relacionamentos. Se o caminho para a maestria é comprometer-se em ser o seu melhor, ser proposital é comprometer-se em adotar a melhor abordagem possível.

3. **Assuma seus resultados.** Se você deseja resultados extraordinários, agir como vítima não vai funcionar. As mudanças ocorrem apenas quando você se responsabiliza. Então saia do banco do passageiro e sempre opte por ser o motorista.

4. **Contrate um *coach*.** É difícil encontrar pessoas que alcançam resultados extraordinários sem um profissional desses.

Lembre-se, não estamos falando de resultados ordinários – estamos em busca do extraordinário. Esse tipo de produtividade engana muita gente, mas não tem de ser assim. Quando você reservar um bloco de tempo para sua prioridade mais importante, protegê-lo e trabalhar dentro dele o mais eficientemente possível, será cada vez mais produtivo. Viverá o poder da ÚNICA Coisa.

Agora, você só tem de evitar ser assaltado.

17 OS QUATRO LADRÕES

O foco resume-se a decidir quais coisas você não vai fazer.”

John Carmack

Em 1973, um grupo de seminaristas participou, sem saber, de um grande estudo conhecido como “O experimento do bom samaritano”. Eles foram recrutados e divididos em dois grupos para ver se ajudariam ou não uma pessoa com dificuldades, e quais fatores influenciariam nessa decisão. A alguns deles, foi dito que deveriam preparar uma pequena palestra sobre trabalhos de seminário; aos demais, que falariam sobre a parábola do bom samaritano, uma história bíblica sobre ajudar os necessitados. Dentro de cada grupo, foi dito a alguns que eles estavam atrasados e que tinham de correr para o local da palestra, enquanto outros tiveram o tempo que quiseram. Mas os seminaristas não sabiam que os pesquisadores haviam colocando um homem no caminho – jogado no chão, tossindo, em aparente sofrimento.

No final, menos de metade dos alunos parou para ajudar. Mas o fato decisivo não foi a tarefa, e sim o *tempo*: 90% dos seminaristas apressados não pararam para ajudar o estranho. Alguns até o atropelaram, em meio à pressa, para chegar aonde tinham de ir. Não pareceu importar-lhes que metade deles estava a caminho de falar sobre ajudar os outros!

Agora, se até seminaristas tão facilmente perdem o foco em sua maior prioridade, será que nós temos salvação?

Obviamente, nossas melhores intenções talvez sejam facilmente desfeitas. Assim como existem Seis Mentiras que podem enganar e ludibriar você, existem Quatro Ladrões que podem atrasá-lo e minar sua produtividade. E visto que não há ninguém por perto para protegê-lo, cabe a você impedir que esses ladrões se aproximem.

OS QUATRO LADRÕES DA PRODUTIVIDADE

1. Inabilidade de dizer "não".
2. Medo do caos.
3. Maus hábitos de saúde.
4. O ambiente não o apoia em seus objetivos.

1. INABILIDADE DE DIZER "NÃO"

Alguém me disse certa vez que um "sim" deve ser defendido ao longo do tempo por mil "nãos". No início da minha carreira, eu não fazia ideia do que isso significava. Hoje, considero a frase tudo, menos exagerada.

Uma coisa é ficar distraído quando você tenta focar; outra, totalmente diferente, é ser sequestrado antes mesmo de começar. O jeito de proteger aquilo a que você disse sim e manter-se produtivo é dizer não para tudo o que pode tirá-lo do caminho.

As pessoas pedem ajuda e conselhos. Os colegas querem você na equipe deles. Os amigos pedem assistência. Estranhos o procuram. Convites e interrupções chegam de todo lugar possível. O jeito com que você lida com tudo isso determina o tempo que consegue devotar à sua ÚNICA Coisa e aos resultados que consegue produzir.

O negócio é o seguinte: quando você diz sim a uma coisa, é imperativo que você saiba para o que está dizendo não. O roteirista Sidney Howard, de *E o vento levou*, aconselha: "Metade de saber o que você quer é saber do que tem que abrir mão primeiro". No fim das contas, o melhor jeito de ter sucesso é ser simples. E, quando você simplifica, diz não – muitos nãos. Muito mais do que já havia pensado em dizer.

Ninguém sabia ser simples tão bem quanto Steve Jobs. Sua fama propagandeava tanto os produtos aos quais ele não deu atenção quanto os produtos transformadores que a Apple criou. Nos dois anos após o retorno dele à companhia, em 1997, os produtos passaram de 350 para 10. São 340 nãos, sem contar eventuais propostas feitas no período. Na MacWorld Developers Conference, em 1997, ele explicou: "Quando você pensa em focar, pensa: bom, focar é dizer sim. Não! Focar é dizer não". Jobs buscava resultados extraordinários e sabia que havia apenas um jeito de chegar lá. Jobs era um cara do "não".

A arte de dizer sim é, por padrão, a arte de dizer não. Dizer sim para todos é o mesmo que dizer sim para nada. Cada obrigação adicional lhe mina a eficácia em tudo que você tenta fazer. Então, quanto mais coisas você faz, menos sucesso tem em cada uma delas. Não há como agradar a todos, então nem tente. Na verdade, quando você tenta fazer isso, a única pessoa a quem você não

consegue agradar é você mesmo.

Lembre-se, dizer sim para sua ÚNICA Coisa é a prioridade top. Se mantiver isso em perspectiva, dizer não para algo que vá contra seu bloco de tempo é sempre uma atitude aceitável.

Então, é mera questão de *como* agir.

Todos nós evitamos, até certo ponto, dizer não. Por muitos motivos. Queremos ser prestativos. Não queremos magoar as pessoas. Queremos ser compassivos e cuidadosos. Não queremos ser insensíveis nem frios. Tudo isso é bastante compreensível. Ser necessário a alguém é incrivelmente satisfatório, e ajudar os outros pode ser profundamente prazeroso. Focar em nosso objetivo, excluindo outras coisas, sobretudo os assuntos e as pessoas que mais valorizamos, pode nos fazer sentir egoístas e autocentrados. Mas não tem de ser assim.

O mestre marqueteiro Seth Godin afirma: "Dá para dizer não com respeito, dá para dizer não prontamente e dá para dizer não indicando alguém que diria sim em seu lugar. Mas dizer sim apenas porque você não suporta a dor curta de dizer não, isso não vai ajudá-lo no trabalho". Godin entende. É possível guardar o sim e dizer o não de uma forma que ajude você e os outros.

Claro, sempre que precisar dizer não, você pode apenas dizer e pronto. Não há nada de errado nisso. Na verdade, essa deveria ser a sua opção toda vez. Mas, se você sente que há momentos em que é necessário dizer não de uma forma mais atenciosa, há diversas maneiras de fazê-lo e ainda direcionar as pessoas para seus objetivos.

Você pode perguntar algo que as leve a encontrar a ajuda de que precisam em outro lugar. Você pode sugerir outra abordagem, que não requeira ajuda alguma. Talvez você não saiba o que mais elas podem fazer, então seria útil incentivá-las a acionar a criatividade. Você pode redirecionar as demandas educadamente para gente que deve ser mais capaz de ajudar.

Agora, se você acabar dizendo sim, há uma variedade de formas criativas de fazê-lo. Em outras palavras, você pode nivelar seus sins. Centrais de informação e apoio não existiriam não fosse esse o modo de pensar. Roteiros prontos para orientação, FAQs (perguntas feitas com frequência), explicações por escrito, instruções gravadas, informações postadas, checklists, catálogos, diretrizes e treinamento podem ser usados para dizer sim efetivamente, mas preservando seu bloco de tempo. Comecei a agir assim em meu primeiro emprego, como gerente de vendas. Nivelei as sessões de treinamento para compor um FAQ inicial, e, depois, tanto imprimindo-o quanto salvando-o, criei uma biblioteca de respostas que minha equipe poderia acessar sempre que eu não estivesse disponível.

A maior lição que aprendi é que ajuda ter uma filosofia e uma abordagem para organizar meu espaço. Com o tempo, desenvolvi algo a que me refiro como a "Regra dos 90 cm". Quando estico um dos meus braços o máximo que posso,

do pescoço à ponta dos dedos, são 90 cm. Minha missão de organização de tempo tornou-se limitar qualquer coisa ou pessoa que ultrapassasse esse limite de 90 cm. A regra é simples: um pedido tem de estar relacionado à minha ÚNICA Coisa para que eu o considere. Se não estiver, digo não ou uso alguma das técnicas que mencionei para enviá-lo a outro lugar.

Você não precisa se tornar recluso quando adota a prática de dizer não. É o oposto. É um jeito de ganhar o máximo de flexibilidade e liberdade possíveis. Seu talento e suas habilidades são recursos limitados. Seu tempo é finito. Se não fizer da sua vida algo a que você diz sim, ela muito provavelmente será baseada naquilo a que você pretendia dizer não.

Num artigo de 1977, na revista *Ebony*, o incrivelmente bem-sucedido comediante Bill Cosby explicou com perfeição o ladrão que lhe roubava a produtividade. Na época em que construía sua carreira, Cosby leu conselhos que guardou no coração: "Não conheço a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é tentar agradar a todos". É um conselho para a vida toda. Se você não conseguir dizer muitos nãos, jamais conseguirá dizer sim para o compromisso com sua ÚNICA Coisa. Literalmente, é uma coisa ou outra – a escolha é sua.

Quando você diz seu mais enfático "Sim!" para sua ÚNICA Coisa e diz "Não!" vigorosamente para o restante, resultados extraordinários se tornam possíveis.

2. MEDO DO CAOS

Uma coisa nada divertida acontece no caminho para os resultados extraordinários. Desleixo. Inquietação. Confusão. Desordem. Quando trabalhamos sem descanso dentro de nosso bloco de tempo, o entulho vai se acumulando ao redor automaticamente.

É inevitável fazer bagunça quando você foca em uma coisa só. Enquanto você se concentra em sua função mais importante, o mundo não se senta e espera. Ele continua apressado, e as coisas se acumulam e empilham enquanto você lida com uma única prioridade. Infelizmente, não há botão de pause, nem de stop. Não há como viver em câmera lenta. Desejar isso apenas fará você se sentir miserável e desapontado.

Um dos maiores ladrões de produtividade é a incapacidade de permitir o caos ou a falta de criatividade ao lidar com ele.

Focar uma ÚNICA Coisa tem uma consequência garantida: as outras coisas não serão feitas. Embora seja essa, com exatidão, a ideia, não nos sentimos automaticamente bem com ela. Sempre haverá pessoas e projetos que simplesmente não fazem parte de nossa maior prioridade, mas que importam, mesmo assim. Pode ser que você se sinta pressionado a dar atenção a eles.

Sempre haverá trabalho por terminar e arestas a aparar, coisas que podem roubar seu foco. Podemos pensar no bloco de tempo como um submarino: quanto mais fundo você se compromete a mergulhar em sua ÚNICA Coisa, mais pressionado você acaba sendo para emergir, para respirar, dando atenção a tudo que você deixou esperando. No fim das contas, o detalhe mais ínfimo pode parecer capaz de acionar uma implosão.

Quando isso acontece, quando você cede à pressão do caos de coisas que não receberam atenção, você se sente aliviado. Mas não quando se trata de produtividade.

Você foi roubado!

Tudo isso é, de fato, um pacote. Quando você busca a grandiosidade, o caos com certeza vai aparecer. Na verdade, outras áreas da sua vida acabam inevitavelmente vivenciando o caos quando você dedica tempo à sua ÚNICA Coisa. É importante aceitar essa realidade, em vez de lutar contra ela. O diretor Francis Ford Coppola, ganhador do Oscar, avisa que "tudo o que for construído em larga escala ou com intensa paixão convidará o caos". Em outras palavras, acostume-se e supere.

Agora, na vida ou no trabalho de qualquer pessoa, existem coisas que não podem ser ignoradas: família, amigos, bichos de estimação, compromissos pessoais ou projetos cruciais. A qualquer momento, pode ser que uma dessas coisas ou todas elas fiquem cutucando você durante seu bloco de tempo. Você não pode abrir mão de seu tempo mais precioso, isso é fato. Então, o que fazer?

"Se mesa bagunçada é sinal de mente bagunçada, mesa vazia é sinal de quê?"

Albert Einstein

Perguntam muito isso. Em meio a uma palestra, fico pensando que, quando acabar, muitos vão erguer suas mãos: "O que fazer quando se é mãe solteira?"; "E se eu tiver pais idosos, que precisam de mim o tempo todo?"; "Tenho obrigações que dependem de mim; o que faço?". São perguntas justas. Veja o que respondo.

"A arte de ser sábio é a arte de saber do que se descuidar."

William James

Dependendo da sua situação, seu bloco de tempo pode, inicialmente, ser diferente dos blocos dos outros. Cada situação é única. Dependendo de onde você

se encontra na vida, pode não conseguir separar suas manhãs para ficar sozinho. Talvez tenha filhos ou pais que exijam cuidados. Talvez cumpra seu bloco de tempo na creche, numa casa de idosos, ou em algum outro local onde tenha de estar. Seu tempo sozinho pode ter que ocupar momentos diferentes do dia. Talvez você precise trocar tempo com outros para que eles protejam seu bloco de tempo e você proteja os deles. Você pode até pedir a seus filhos ou a seus pais que o ajudem durante seu bloco de tempo, caso eles precisem ficar por perto ou você mesmo precise de apoio.

Se tiver de implorar, implore. Se tiver de negociar, negocie. Se tiver de ser criativo, seja. Só não seja uma vítima das circunstâncias. Não sacrifique seu bloco de tempo no altar do "não consigo". Minha mãe sempre dizia: "Quando você briga por seus limites, consegue mantê-los", mas, nesse caso, não há o que discutir. Resolva. Dê um jeito. Faça acontecer.

Quando você se compromete com sua ÚNICA Coisa todo dia, resultados extraordinários acabam chegando. Com o tempo, isso leva à oportunidade de organizar o caos. Então, não deixe que esse ladrão lhe roube a produtividade. Supere seu medo do caos, aprenda a lidar com ele e acredite que seu trabalho em sua ÚNICA Coisa vai valer a pena.

3. MAUS HÁBITOS DE SAÚDE

Certa vez, perguntaram-me: "Se você não cuidar do seu corpo, onde vai viver?". A pergunta era séria. Eu andava enfrentando os efeitos colaterais de uma cistite intersticial (nem queira saber como é) e lidando com um tremor contínuo nas pernas, um efeito colateral debilitante da estatina, substância usada para combater o colesterol. Meu funcionamento e meu foco foram extremamente comprometidos, e o desafio era assustador. Meu médico me deu algumas opções e perguntou o que eu queria fazer. A resposta foi mudar meus hábitos de saúde. Foi então que descobri uma das maiores lições dos resultados extraordinários: o mau gerenciamento da energia pessoal é um ladrão silencioso de produtividade.

Quando minamos nosso futuro protegendo mal nossa energia, o resultado em geral é ficar sem combustível aos poucos ou entrar em colapso prematuramente. Vemos isso o tempo todo. Quando as pessoas não entendem o poder da ÚNICA Coisa, tentam fazer coisas demais. Isso nunca funciona, e elas acabam desencadeando um negócio terrível a si mesmas. Buscam o sucesso sacrificando a saúde. Dormem tarde, pulam refeições e se alimentam mal, ignorando totalmente a prática de exercícios. A energia pessoal fica para depois; permitir que a saúde e a vida doméstica sofram se torna aceitável. Na direção dos objetivos, elas pensam que enganar-se vale a pena, o que não dá certo. Uma abordagem assim causa curto-circuito justamente na sua função mais

importante; é perigoso supor que sua saúde, seu cerne, estará esperando para ser usufruída por você no futuro.

Grandes realizações e resultados extraordinários requerem muita energia. O truque é aprender a ganhá-la e conseguir mantê-la.

Então, o que fazer? Pense em você como a incrível máquina biológica que é e considere um plano energético diário em prol de alta produtividade. Acorde cedo para meditar e orar, pela energia espiritual; começar o dia conectando-se com seu propósito superior alinha seus pensamentos e ações com o plano mais amplo. Em seguida, vá direto à cozinha para a refeição mais importante do dia, essencial para a energia física: um café da manhã nutritivo, que abasteça seu dia de trabalho. Não há como caminhar com pouca caloria, muito menos caminhar de tanque vazio. Descubra maneiras fáceis de se alimentar bem e planeje suas refeições diárias a cada semana.

Abastecido, siga para onde você pratica exercícios, para aliviar-se do estresse e fortalecer seu corpo. O condicionamento confere capacidade máxima, o que é crucial para a produtividade máxima. Se você dispõe de tempo limitado para se exercitar, há algo simples a fazer: use um pedômetro. Se ao final do dia você não tiver caminhado pelo menos 10 mil passos, faça como seu ÚNICO Exercício alcançar 10 mil passos diários antes de ir para a cama. Esse hábito vai mudar a sua vida.

Agora, se você não passou tempo com aqueles que ama no café da manhã ou durante os exercícios, vá vê-los. Abrace-os, converse com eles e ria. Isso vai lembrá-lo de por que você trabalha, afinal, e motivá-lo a ser o mais produtivo possível para voltar mais cedo para casa. Pessoas produtivas prosperam com a energia emocional; ela enche os corações de alegria e os deixa leves.

Em seguida, pegue o calendário e planeje seu dia. Tenha certeza de saber o que é mais importante, e certifique-se de que essas coisas sejam feitas. Veja o que tem de fazer, estime o tempo que levará e o planeje de acordo. Assim, você traz o máximo de energia mental para a sua vida. Organizar o dia liberta a mente da preocupação com o que pode ficar sem ser feito, inspirando-o ao que será feito. Somente quando você cria tempo para os resultados extraordinários eles têm chance de aparecer.

Quando chegar ao trabalho, comece a trabalhar em sua ÚNICA Coisa. Se você é como eu e tem algumas prioridades matinais, dê a si uma hora no máximo para fazê-las. Não se demore nem desacelere. Limpe o caminho e vá direto ao ponto, fazendo o que for mais importante. Por volta do meio-dia, faça uma pausa, almoce e concentre sua atenção no que pode ser feito antes de voltar ao trabalho.

Finalmente, à noite, hora de ir para a cama, garanta uma noite de oito horas de sono. Motores poderosos precisam de resfriamento e descanso antes da partida seguinte, e com você não é diferente. O sono é necessário para que

mente e corpo possam descansar e recarregar para a produtividade extraordinária do dia seguinte. Se você conhece alguém que dorme pouco e parece estar indo bem, esse alguém é anormal ou esconde os problemas. De qualquer modo, não é um bom exemplo para nós. Proteja seu sono, determinando quando ir para a cama a cada noite, e não se permitindo ser desfocado desse horário. Se você obedece à hora de acordar, só dá para dormir mais tarde algumas noites antes que seja forçado a cair nos lençóis num horário decente. Se você me responder que há muito a ser feito, pare agora mesmo, volte ao início deste livro e comece tudo de novo. Talvez você não tenha entendido alguma coisa direito. Quando conectar sono adequado com sucesso, terá um bom motivo para acordar e ir para a cama na hora certa.

O PLANO ENERGÉTICO DIÁRIO DA PESSOA MAIS PRODUTIVA

1. Medite e ore, pela energia espiritual.
2. Alimente-se bem, pratique exercícios e durma o suficiente, pela energia física.
3. Abrace, beije a quem você ama, e ria com ele, pela energia emocional.
4. Estabeleça objetivos, planeje e use o calendário, pela energia mental.
5. Separe um bloco de tempo para sua ÚNICA Coisa, pela energia dos negócios.

Aqui vai o segredo da produtividade desse planejamento: quando você passa as horas iniciais do dia se energizando, acaba sendo carregado durante o resto do dia com pouco esforço adicional. Não fica focado em ter um dia perfeito o tempo todo, mas em ter um início energizado diário. Se você puder desfrutar um dia bastante produtivo até o meio-dia, o restante acaba chegando aonde tem de chegar naturalmente. É a energia positiva criando *momentum* positivo. Estruturar as horas iniciais de cada dia é o caminho mais simples para resultados extraordinários.

4. O AMBIENTE NÃO O APOIA EM SEUS OBJETIVOS

No início da minha carreira, uma mãe de dois adolescentes sentou-se à minha frente e chorou. A família lhe dissera que apenas apoiaria sua carreira nova se nada em casa mudasse. Refeições, caronas, tudo que tocava o mundo deles não poderia ser perturbado. Ela concordara, apenas para descobrir mais tarde o negócio complicado que fechara. Conforme eu escutava, notei de repente que se tratava de um ladrão de produtividade que todos subestimam.

Seu ambiente não o apoia em seus objetivos.

Seu ambiente é, basicamente, quem você vê e o que você vivencia todo dia. As pessoas são conhecidas; os lugares, confortáveis. Você confia nesses elementos do meio e, muito possivelmente, nem repara neles. Mas tome cuidado. Qualquer um e qualquer coisa podem, a qualquer momento, dar uma de ladrão, desviando sua atenção do trabalho mais importante e roubando sua produtividade bem debaixo do seu nariz. Para que você alcance resultados extraordinários, as pessoas que o cercam e os arredores concretos devem apoiá-lo em seus objetivos.

Ninguém vive nem trabalha isolado. Todo dia, você entra em contato com outros e é influenciado por eles. Incontestavelmente, esses indivíduos geram impacto em seu comportamento, em sua saúde – e, enfim, em sua performance.

FIG 33 Crie um ambiente voltado para a produtividade a fim de dar apoio a sua ÚNICA Coisa.

As pessoas ao redor podem ser mais importantes do que pensa. É fato que você pode começar a copiar as atitudes de algumas delas apenas por trabalharem próximo, socializar com elas, ou simplesmente por conviver. Desde

colegas a amigos e familiares, se eles não andam contentes ou satisfeitos com o emprego ou em casa, provavelmente vão passar parte da negatividade adiante. O comportamento é contagioso; espalha-se facilmente. Por mais forte que você pense ser, ninguém é forte o bastante para evitar a influência da negatividade para sempre. Então, cercar-se das pessoas certas é a coisa certa a fazer. Enquanto ladrões roubam sua energia, esforço e resolução, pessoas que o apoiam farão o que puder para encorajá-lo e ajudá-lo. Por último, ficar perto de pessoas de mentalidade de sucesso cria o que os pesquisadores chamam de "espiral positiva de sucesso"; levantam você e o colocam no caminho certo.

As pessoas com as quais você sai também causam sérias implicações nos seus hábitos de saúde. O professor Dr. Nicholas A. Christakis, de Harvard, e o professor associado James H. Fowler, da Universidade da Califórnia, em San Diego, escreveram um livro que trata de como nossa rede social gera impacto irrevogável em nosso bem-estar. O livro *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* [*Conectados: O surpreendente poder de nossas redes sociais e como elas modelam nossas vidas*] liga os pontinhos entre nossos relacionamentos e o uso de drogas, a falta de sono, o tabagismo, o consumo de álcool, a alimentação e até a felicidade. Por exemplo, o estudo de 2007 sobre obesidade revelou que, se um de seus amigos mais próximos se torna obeso, você tem 57% mais chance de seguir o mesmo caminho. Por quê? As pessoas com as quais convivemos tendem a estabelecer padrões do que consideramos apropriado.

Com o tempo, você começa a pensar e agir como as pessoas com quem anda – até a aparência fica similar. E não são só o comportamento e os hábitos de saúde influenciam, mas também o sucesso relativo delas. Se as pessoas com as quais você anda são grandes realizadoras, essas conquistas podem influenciar as suas. Um estudo divulgado pelo periódico *Social Development* mostra que, entre quase quinhentos participantes de idade escolar com relacionamentos de melhor amizade recíproca, "as crianças que estabelecem e mantêm relacionamento com os melhores alunos começam a tirar notas melhores". Além disso, os que têm amigos que alcançam maiores resultados parecem "beneficiar-se no que tange a suas crenças motivacionais e performance acadêmica". Andar com pessoas que buscam o sucesso fortalecerá sua motivação e fará um *upgrade* na sua performance.

"Cerque-se apenas de pessoas que vão colocá-lo para cima."

Oprah Winfrey

Sua mãe tinha razão quando pedia a você que tomasse cuidado ao escolher

as companhias. As pessoas erradas ao redor podem, sem dúvida, dissuadir, deter e distraí-lo do curso de produtividade no qual você se engajou. Mas o oposto também é verdade. Ninguém chega ao sucesso sozinho e ninguém fracassa sozinho. Preste atenção às pessoas que o cercam. Procure ficar perto dos que o apoiam você em seus objetivos, e afaste-se dos que não o fazem. As pessoas da sua vida vão influenciá-la e impactá-la – provavelmente mais do que você imagina. Dê-lhes a parte que lhes convém e certifique-se de que a onda que elas geram o propulsiona para a direção para a qual você deseja ir.

Se as pessoas são a maior prioridade ao criar um ambiente que apoia, o local não fica muito atrás. Quando seu ambiente concreto não está equilibrado com seus objetivos, ele pode também impedi-lo de dar o pontapé inicial.

Sei que pareço estar simplificando demais, mas, para obter sucesso em sua ÚNICA Coisa, você tem de ser capaz de fazê-la, e o ambiente físico exerce papel vital nesse ponto. O ambiente errado pode impedi-lo de começar. Se ele estiver tão cheio de distrações a ponto de você, antes que perceba, já começar a fazer algo que não deveria, nunca chegará aonde precisa. É como passar por uma rua repleta de lojas de doces quando você está tentando perder peso. Alguns podem lidar com isso facilmente, mas a maioria das pessoas vai querer parar para comer um docinho.

O que o cerca vai direcioná-lo para seu bloco de tempo ou afastá-lo dele, desde a hora em que você acorda até chegar ao local em que você realiza as atividades relacionadas a seu bloco. O que você vê e ouve a partir do momento em que seu alarme toca até a hora em que o bloco começa determina se você vai chegar lá, quando vai chegar e se vai estar produtivo quando isso acontecer. Então, faça um teste. Siga o mesmo caminho de todo dia, erradicando qualquer visão ou som que possam roubar sua atenção. Para mim, em casa, são coisas simples, por exemplo, e-mails, jornal, televisão, os vizinhos passeando com seus cachorros. Tudo muito bonito, mas não quando tenho um compromisso comigo mesmo, para fazer minha ÚNICA Coisa. Então, checo os e-mails rapidamente, nem abro o jornal, mantenho a TV desligada e escolho cuidadosamente o caminho do carro. No trabalho, evito o café servido aos funcionários e o quadro de avisos. Posso voltar a eles mais tarde. O que aprendi foi que limpar o caminho para o sucesso é uma forma consistente de chegar lá.

Não deixe que seu ambiente o distraia. O arredor físico importa, assim como as pessoas com quem vive. Ficar num ambiente que não o apoia em seus objetivos é algo corriqueiro, e infelizmente um corriqueiro ladrão de produtividade. Como disse certa vez a atriz e comediante Lily Tomlin: “A estrada para o sucesso está sempre em construção”. Então, não se permita ser desviado do caminho para sua ÚNICA Coisa. Construa sua estrada com as pessoas e os locais certos.

BOAS IDEIAS

1. **Comece a dizer "não".** Lembre-se sempre de que, quando você diz sim a algo, está dizendo não para o restante. Essa é a essência de manter um compromisso. Comece a negar outras demandas de cara, ou diga "Agora, não" para distrações, a fim de que nada o impeça de alcançar sua maior prioridade. Aprender a dizer não pode e vai libertar você. É assim que se arranja tempo para sua ÚNICA Coisa.

2. **Aceite o caos.** Reconheça que correr atrás da sua ÚNICA Coisa acaba deixando outras para trás. Arestas a aparar podem parecer armadilhas, enredando-o ao longo do caminho. Esse tipo de caos é inevitável. Faça as pazes com ele. Aprenda a lidar com ele. O sucesso que você vai obter fazendo sua ÚNICA Coisa provará, continuamente, que você fez a escolha certa.

3. **Gerencie sua energia.** Não sacrifique sua saúde tentando fazer muita coisa. Seu corpo é uma máquina incrível, mas não vem com garantia, você não pode trocá-lo e os reparos podem custar caro. É importante gerenciar sua energia de modo que possa fazer o que precisa ser feito, alcançar seus objetivos e viver a vida que deseja.

4. **Tome as rédeas de seu ambiente.** Certifique-se de que as pessoas ao seu redor e o ambiente físico o apoiam em seus objetivos. As pessoas certas em sua vida e o ambiente correto em seu caminho diário o apoiarão para chegar até sua ÚNICA Coisa. Quando ambos estão alinhados com sua ÚNICA Coisa, eles oferecerão o otimismo e a sustentação de que você precisa para fazê-la acontecer.

O roteirista Leo Rosten resumiu tudo quando disse: "Não acredito que o propósito da vida é ser feliz. Acho que o propósito da vida é ser útil, ser responsável, ser compassivo. Acima de tudo, ser importante, válido e lutar por algo, ter feito alguma diferença por ter vivido". Viva com propósito, viva com prioridade e viva com produtividade. Siga esses três princípios pelo mesmo motivo pelo qual você fez os três compromissos. Evite os quatro ladrões, caso queira deixar uma marca, caso queira que sua vida seja importante.

A JORNADA 18

"Para percorrer a jornada mais difícil, precisamos apenas dar um passo por vez; só não podemos parar de andar."

Provérbio chinês

"Um passo por vez" pode ser trivial, mas é verdade, mesmo assim. Não importa o objetivo, não importa o destino, a jornada para qualquer coisa que você deseja começa com um único passo.

Esse passo é chamado a ÚNICA Coisa.

Quero que faça uma coisa para mim: feche os olhos e imagine sua vida tão grande quanto você puder. Tão grande quanto você algum dia ousou sonhar. Está vendo?

Agora, abra os olhos e escute. Tudo aquilo que você viu, você tem capacidade de alcançar. E quando aquilo a que você se lança é o mais vasto que pode visualizar, você passará a viver a vida mais grandiosa possível.

Viver grande é simples assim.

Vou compartilhar com você um modo de conseguir isso. Escreva seu salário atual. Multiplique-o por um número: 2, 4, 10, 20 – não importa. Escolha um, multiplique seu salário por ele, e escreva o número. Olhando para o número, ignorando se você está assustado ou excitado, pergunte-se: "Minhas ações atuais me levarão a esse valor nos próximos cinco anos?". Se sim, continue duplicando o número até que não mais. Se, em seguida, você tomar atitudes que combinem com sua resposta, estará vivendo grande.

Eu uso o salário apenas como exemplo. Esse modo de pensar pode ser aplicado à sua vida espiritual, seu condicionamento físico, seus relacionamentos, às realizações de sua carreira, ao sucesso do seu negócio ou a qualquer outra coisa que lhe seja importante. Quando você amplia os limites do seu pensamento, você expande os limites da sua vida. Apenas quando você consegue imaginar uma vida maior, você pode esperar conquistá-la.

O desafio é que viver a vida mais grandiosa possível requer não apenas pensar grande, mas também tomar as atitudes necessárias para chegar lá.

Alcançar resultados extraordinários requer que você seja simples.

Tornar seu foco o mais simples possível simplifica seu pensamento e cristaliza o que você deve fazer. Não importa quão grande você pense; quando você sabe aonde está indo e direciona seu pensamento até o que precisa ser feito primeiro para chegar lá, sempre descobrirá que tudo começa com a simplicidade. Anos atrás, eu queria ter uma macieira no meu jardim. Descobri que não há como comprar uma árvore madura. A única opção era comprar uma muda e cuidar dela. Eu poderia pensar grande, mas não tinha escolha a não ser começar com o pequeno. Foi o que eu fiz; cinco anos depois, colhíamos maçãs. Mas pensei o maior que podia, e adivinhe o que aconteceu? Acertou. Não plantei só uma. Hoje, temos um pomar.

Sua vida é assim. Você não ganha nada pronto. Ganha tudo pequeno, mais a oportunidade de cultivar – se quiser. Pense pequeno e sua vida, muito provavelmente, vai permanecer pequena. Pense grande e sua vida terá a chance de crescer. A escolha é sua. Quando você escolhe uma vida grandiosa, por padrão, terá de começar do simples para chegar a ela. Deve pesquisar alternativas, selecionar opções, alinhar prioridades e fazer o que é mais importante. Você precisa se simplificar. Deve encontrar sua ÚNICA Coisa.

“Apenas aqueles que se arriscam a ir longe demais tem a chance de descobrir quão longe podem ir.”

T. S. Eliot

Não existe algo garantido, mas existe sempre alguma coisa, a ÚNICA Coisa, que dentre as demais é a mais importante. Não estou dizendo que haverá apenas uma única coisa, ou a mesma coisa para sempre. Estou dizendo que em qualquer momento do tempo pode haver apenas uma ÚNICA Coisa, e quando essa ÚNICA Coisa está alinhada com o propósito que você tem e se encontra no topo das suas prioridades, ela será o mais produtivo a se fazer para lançá-lo em direção ao melhor que pode ser.

Ações constroem-se sobre ações. Hábitos constroem-se sobre hábitos. Sucesso constrói-se sobre sucesso. O dominó certo derruba outro e outro e outro. Então, sempre que quiser ter resultados extraordinários, procure a ação correta, que vai deflagrar uma queda de dominós. Grandes vidas surfam na poderosa onda das reações em cadeia, sendo construídas sequencialmente, o que significa que, quando você almeja o sucesso, não há como pular diretamente para o final. O extraordinário não funciona assim. O conhecimento e o *momentum* constroem,

enquanto você vive, a ÚNICA Coisa a cada dia, a cada semana, a cada mês e a cada ano. E eles dão a você a habilidade de construir uma vida extraordinária.

Mas isso não acontece do nada. Você tem de fazer acontecer.

Certa noite, um idoso índio cherokee contou ao neto a batalha travada dentro de todas as pessoas. Disse ele: “Meu filho, a batalha ocorre entre dois lobos que existem em você. Um é o medo. Ele traz ansiedade, preocupação, incerteza, hesitação, indecisão e inércia. O outro é a fé. Ela traz calma, convicção, confiança, entusiasmo, decisão, empolgação e ação”. O neto pensou no que ouvira por um momento e perguntou, de mansinho, ao avô: “Qual lobo ganha?”. O velho índio respondeu: “Aquele que você alimenta”.

> “Daqui a vinte anos, você vai ficar mais desapontado com as coisas que não fez do que com as que fez. Então solte as amarras. Vá para longe da segurança da margem. Pegue os ventos alísios em suas velas. Explore. Sonhe. Descubra.”
>
> Mark Twain

Sua jornada em busca de resultados extraordinários será construída, sobretudo, com fé. Somente quando tiver fé em seu propósito e em suas prioridades você buscará sua ÚNICA Coisa. E, assim que estiver certo de qual é, terá o poder pessoal necessário para romper a hesitação, pondo-se em ação. Fé leva a ação, e, quando tomamos atitudes, evitamos justamente o que poderia minar ou desfazer tudo pelo que trabalhamos: o arrependimento.

CONSELHO DE AMIGO

Por mais satisfatório que o sucesso seja, por mais prazerosa que a jornada pareça, existe, na verdade, um motivo ainda melhor para se levantar da cama todos os dias e tomar atitudes para com a sua ÚNICA Coisa. No caminho para viver uma vida que vale a pena, fazer seu melhor para ter sucesso no que mais importa não apenas o recompensa com sucesso e felicidade, mas com algo ainda mais precioso.

A ausência de arrependimentos.

Se você pudesse voltar no tempo para falar consigo mesmo aos dezoito anos, ou saltar para o futuro e visitar seu eu aos oitenta, de quem gostaria de ouvir conselhos? É uma proposta interessante. Eu escolheria minha versão mais velha. Seria um ponto de vista carregado do conhecimento reunido por lentes mais amplas.

Então, o que diria seu eu mais velho e sábio? “Vá viver sua vida. Viva ao

máximo, sem medo. Viva com propósito, dê tudo de si e não desista jamais." Esforço é importante, já que sem ele você nunca vai alcançar o maior sucesso que puder. Realizações são importantes, visto que sem elas você nunca vai vivenciar seu verdadeiro potencial. Correr atrás de um propósito é importante, porque, se você não o fizer, talvez nunca encontre a felicidade duradoura. Acredite que falo a verdade aqui. Vá viver uma vida que vale a pena viver, na qual, no fim, você poderá dizer: "Sou feliz por ter feito", em vez de "Gostaria de ter feito".

Por que penso assim? Porque, muitos anos atrás, comecei a tentar entender como é uma vida que vale a pena viver. Decidi sair por aí e descobrir como ela seria. Foi uma viagem muito válida. Visitei gente mais velha, mais sábia que eu, mais bem-sucedida. Pesquisei, li, procurei conselho. De cada fonte imaginável, procurei pistas e sinais. Acabei chegando a um simples ponto de vista: uma vida que vale a pena viver pode ser mensurada de várias maneiras, mas a que mais se sobressai é viver uma vida sem arrependimentos.

A vida é muito curta para acumularmos pilhas de "poderia", "seria" e "deveria".

A conclusão chegou até mim quando me perguntei quem seriam as pessoas que enxergavam a vida com mais clareza. Entendi que eram as que se estavam se aproximando do fim. Começar tendo o fim em mente é uma boa ideia, então não há lugar melhor que o final da vida para procurar pistas sobre como viver. Fiquei pensando no que as pessoas que não têm nada mais a fazer a não ser olhar para o passado me diriam sobre como seguir adiante. Seu discurso foi incrível, e a resposta, clara: viva sua vida para minimizar os arrependimentos que pode vir a ter no final.

Que tipo de arrependimento? Poucos livros me fazem chorar, menos ainda me fazem parar e buscar um lencinho, mas *The Top Five Regrets of the Dying* [*Os cinco maiores arrependimentos de quem está prestes a falecer*], escrito em 2012 por Bronnie Ware, conseguiu essa façanha. Ware passou muitos anos cuidando de gente que enfrentava a própria mortalidade. Quando perguntava a essas pessoas sobre seus arrependimentos, ou sobre algo que fariam diferente, descobriu temas similares em todas. Em ordem decrescente, os cinco mais comuns eram estes: *gostaria de ter me deixado ser mais feliz* – demoraram muito a descobrir que a felicidade é uma escolha; *gostaria de ter mantido contato com meus amigos* – falharam muito constantemente em dar-lhes o tempo e a atenção que mereciam; *gostaria de ter tido coragem de expressar meus sentimentos* – frequentemente foi pesado demais lidar com bocas caladas e sentimentos presos, *gostaria de não ter trabalhado tanto* – causou muito remorso tempo demais gasto com ganhar a vida em vez de construí-la.

Por mais duros que sejam esses arrependimentos, um outro ocupou o

primeiro lugar: *gostaria de ter tido a coragem de viver uma vida verdadeira, não a vida que os outros esperavam que eu vivesse*. Sonhos semirrealizados e esperanças não concretizadas: esse foi o arrependimento número um expresso por quem estava prestes a morrer. Como Ware colocou: "A maioria das pessoas não honrou nem metade dos sonhos e teve de morrer sabendo que isso foi causado pelas escolhas que fizeram, ou que deixaram de fazer".

As observações de Bronnie Ware não pertencem só a ela. Na conclusão de sua exaustiva pesquisa, Gilovich e Medvec, em 1994, escreveram: "Quando as pessoas olham para o passado, são as coisas que não fizeram que lhe geram o maior arrependimento... As ações das pessoas podem ser problemáticas a princípio; são as inações que as assombram com sentimentos de remorso".

Honrar nossas esperanças e correr atrás de viver produtivamente tendo fé em nosso propósito e em nossas prioridades é a mensagem dos mais idosos. De seu ponto de vista mais sábio, a mensagem não podia ser mais clara.

Nada de arrependimentos.

Então, certifique-se de fazer a cada dia o que é mais importante. Quando você sabe o que é mais importante, tudo faz sentido. Quando não sabe, nada faz sentido. As melhores vidas não são vividas assim.

O SUCESSO É UM TRABALHO INTERNO

Portanto, como viver uma vida sem arrependimentos? Do mesmo jeito que você começa sua jornada em busca de resultados extraordinários. Com propósito, prioridade e produtividade; sabendo que o arrependimento deve ser evitado, e pode ser; com a ÚNICA Coisa no topo da mente e no topo da agenda; com um primeiro simples passo que todos podemos dar.

Acredito que o melhor jeito de compartilhar essa ideia seja contar uma história.

Certa noite, um menino pulou no colo do pai e sussurrou: "Pai, a gente não passa muito tempo juntos". O pai, que amava muito o filho, sabia que ele tinha razão, e respondeu: "Você tem razão; peço desculpas. Mas prometo que vou recompensá-lo. Já que amanhã é sábado, por que não passamos o dia inteiro juntos? Só você e eu!". Fechado o plano, o menino foi para a cama naquela noite com um sorriso no rosto, imaginando o dia seguinte, animado com as possibilidades das aventuras que viveria com o pai.

Na manhã seguinte, o pai acordou mais cedo do que o habitual. Queria certificar-se de poder ainda desfrutar o ritual de tomar uma caneca de café lendo jornal antes que o filho acordasse, todo animado e pronto para brincar. Perdido em pensamentos, lendo a seção de negócios, foi pego de surpresa quando o filho puxou o jornal de repente e gritou, entusiasmado: "Pai, acordei.

Vamos brincar!".

O pai, embora animado em ver o filho e a fim de começar o dia juntos, percebeu-se desejando um pouco mais de tempo para terminar o ritual da manhã. Botando a massa cinzenta para funcionar, chegou a uma ideia promissora. Pegou o filho, deu um grande abraço nele e anunciou que a primeira brincadeira seria montar um quebra-cabeça juntos, e, quando terminassem, "vamos lá fora brincar até o fim do dia".

Mais cedo, enquanto lia, vira um anúncio de página inteira com uma foto do mundo. Achou-o rapidamente, rasgou-o em pedacinhos e espalhou-os sobre a mesa. Pegou fita-crepe para o filho e disse: "Quero ver quanto tempo você leva pra montar esse quebra-cabeça". O menino embarcou na brincadeira com entusiasmo, enquanto o pai, achando que conseguira um pouco de tempo extra, meteu-se novamente no jornal.

Em questão de minutos, o menino puxou novamente o jornal do pai e anunciou, orgulhoso: "Pai, terminei!". O pai ficou atônito. O que tinha em frente – inteira, intacta e completa – era a foto do mundo, colada do jeito que estava no anúncio, nem um pedaço fora de lugar. Num tom misto de orgulho e assombro, ele perguntou: "Como foi que você conseguiu fazer isso tão rápido?".

O menino ficou radiante. "Foi fácil, pai! Não estava conseguindo, no começo, e pensei em desistir, porque estava muito difícil. Mas então eu coloquei um pedaço no chão, e porque o tampo da mesa é de vidro, olhei por baixo dela e vi que, atrás, tinha a foto de um homem. Isso me deu uma ideia! Quando montei o homem, o mundo se arrumou junto".

Ouvi essa inocente narrativa pela primeira vez na adolescência e nunca me esqueci dela. É uma história que reconto continuamente para mim mesmo; é o tema central em minha vida. O que me mobilizou não foi o problema aparente do equilíbrio na vida do pai, algo que certamente captei. O que me sensibilizou e permaneceu comigo foi a solução inspirada do filho. Ele desvendou um segredo mais profundo: uma abordagem mais simples e direta para viver. Um ponto inicial para qualquer desafio que possamos enfrentar pessoal ou profissionalmente. A ÚNICA Coisa que devemos entender se queremos alcançar resultados extraordinários no mais alto nível possível. Sem dúvida. Sem questionar.

O sucesso é um trabalho interno.

Monte-se, e o mundo se arruma junto. Quando você coloca propósito em sua vida, sabe suas prioridades e alcança alta produtividade na prioridade que mais importa a cada dia, sua vida faz sentido e o extraordinário se torna possível.

Todo sucesso na vida começa dentro de você. Você sabe o que fazer. Sabe como fazer. O próximo passo é simples.

Você é seu primeiro dominó.

COLOCANDO A ÚNICA COISA PARA FUNCIONAR

"Na demora não existe abundância."

William Shakespeare

E agora?

Você leu o livro. Entendeu tudo. Está pronto para vivenciar resultados extraordinários em sua vida. Então, o que fazer? Como acessar a ÚNICA Coisa do modo mais eficiente? Vamos revisitar o núcleo do livro e pensar em maneiras de colocar sua ÚNICA Coisa para funcionar agora mesmo.

Para ser mais sucinto, vou encurtar a Pergunta Foco, então se lembre de acrescentar "... de modo que, ao fazê-la, o restante se torna mais fácil ou desnecessário?" no final de cada pergunta!

SUA VIDA PESSOAL

Deixe a ÚNICA Coisa trazer clareza para as áreas-chave da sua vida. Abaixo, alguns exemplos:

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer esta semana para descobrir e afirmar o propósito da minha vida...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer em noventa dias para conseguir a forma física que desejo...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer hoje para fortalecer minha fé...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer para arranjar tempo para praticar guitarra por vinte minutos a cada dia...? Acertar mais buracos no golfe em noventa dias...? Aprender a pintar em

seis meses...?

SUA FAMÍLIA

Use a ÚNICA Coisa com sua família para ter experiências divertidas e satisfatórias. Aqui vão algumas opções:

- Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer esta semana para melhorar nosso casamento...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer toda semana para passar mais tempo juntos, em família...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer esta noite para ajudar nossos filhos na lição de casa...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer para ter as melhores férias das nossas vidas...? O melhor Natal de nossas vidas...? O melhor almoço de Ação de Graças...?

Por favor, saiba que esses são apenas exemplos. Caso se apliquem a você, ótimo. Se não, use-os para descobrir quais áreas você pode explorar, que importam para você.

E não se esqueça de dividir o tempo em blocos. Aja assim para garantir que as coisas importantes sejam feitas e as atividades mais relevantes sejam dominadas. Em alguns casos, você vai querer dividir o tempo para encontrar a resposta, em outros, vai dividir o tempo apenas para implementá-la.

Agora, vamos ao trabalho; veremos como você pode levar consigo o poder da ÚNICA Coisa.

SEU TRABALHO

Coloque a ÚNICA Coisa para funcionar, levando sua vida profissional para o nível seguinte. Aqui seguem algumas maneiras de começar:

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer hoje para completar meu projeto atual antes do prazo...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer este mês para produzir um trabalho melhor...?
- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer antes da próxima avaliação para obter o aumento que desejo...?

- Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer todo dia para terminar o trabalho e ainda chegar em casa no horário...?

SUA EQUIPE DE TRABALHO

Coloque a ÚNICA Coisa para funcionar com as outras pessoas. Não importa se você é um gerente, executivo ou dono de empresa, traga as ideias da ÚNICA Coisa para as situações diárias do trabalho, a fim de incrementar a produtividade. Aqui estão alguns cenários a considerar:

- Em qualquer reunião, pergunte: "Qual é a ÚNICA Coisa que podemos realizar nesta reunião e terminar mais cedo...?"
- Ao reunir sua equipe, pergunte: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer nos próximos seis meses para encontrar e desenvolver talentos incríveis...?"
- Ao planejar o mês ou o ano seguinte, ou os próximos cinco anos, pergunte: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer agora para conquistar meus objetivos antes do prazo e sem gastar todo o orçamento...?"
- Em seu departamento ou no nível acima da empresa, pergunte: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer nos próximos noventa dias para criar uma cultura da ÚNICA Coisa...?"

Repito, são meros exemplos para fazê-lo pensar nas possibilidades. E, assim como em sua vida pessoal, uma vez que você decidiu o que é mais importante, dividir o tempo em blocos torna-se o jeito de se certificar de que tudo será feito. No trabalho, trata-se em geral de um projeto de curto prazo que você precisa completar ou uma atividade de longo prazo que você se comprometeu a fazer regularmente. Não importa; um compromisso consigo mesmo é o caminho mais certo para garantir que você alcance resultados extraordinários.

Discussões abertas descontraídas ou pequenos workshops internos sobre conceitos-chave deste livro podem ajudar todos a compreenderem e a ficarem a par desse processo.

Se implementar a ÚNICA Coisa em um departamentro requer que você envolva outros profissionais, considere arranjar para eles uma cópia do livro. Compartilhar seus *insights* é um ótimo começo, e você pode se surpreender com as ideias das pessoas quando têm a chance de ler o livro sozinhas.

Tenha em mente que é necessário mais do que ler o livro; é nescessário conversar a respeito ou fazer menções a ele em uma reunião para tornar a

ÚNICA Coisa um hábito novo em sua vida e na das pessoas com quem você convive. Você aprendeu com o livro que levamos em geral 66 dias para criar um novo hábito, então aja de acordo. Para incendiar sua vida, você precisa focar numa ÚNICA Coisa tempo suficiente para que ela pegue fogo.

Vamos ver algumas outras áreas em que a ÚNICA Coisa pode fazer mesmo a diferença.

SEU PROJETO SOCIAL

Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer para financiar nossas necessidades anuais...? Servir o dobro de pessoas...? Redobrar o número de voluntários...?

SUA ESCOLA

Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer para diminuir a taxa de evasão para zero...? Aumentar as notas em 20%...? Aumentar a taxa de graduação para 100%...? Redobrar a participação dos pais...?

SEU LOCAL DE CULTO

Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer para melhorar nossa vivência de culto...? Redobrar o sucesso de nossas missões exteriores...? Maximizar o atendimento...? Alcançar os objetivos econômicos...?

SUA COMUNIDADE

Qual é a ÚNICA Coisa que podemos fazer para melhorar nosso senso de comunidade...? Ajudar quem não mora com a família...? Redobrar o voluntarismo...? Redobrar o número de votantes...?

Depois que minha esposa, Mary, leu este livro, eu lhe pedi um favor certo dia. Ela olhou para mim, e adivinhe o que disse: "Gary, neste momento, minha ÚNICA Coisa não é essa!". Rimos, cumprimentamo-
-nos, e eu mesmo tive que fazer o que ia pedir a ela!

A ÚNICA Coisa força você a pensar grande, analisar tudo para criar uma lista, priorizá-la de forma que a progressão geométrica possa acontecer, e depois

martelar na primeira coisa – a ÚNICA Coisa, que começa a queda de dominós.

Então, prepare-se para viver uma nova vida! E lembre-se de que o segredo para ter resultados extraordinários é fazer uma pergunta grandiosa e específica que o levará a uma resposta pequena e bastante focada.

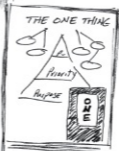
Se você tentar fazer tudo, pode acabar com nada. Se tentar fazer apenas a ÚNICA Coisa, a ÚNICA Coisa certa, poderá tendo tudo o que deseja.

A ÚNICA Coisa é real. Se você a colocar em prática, vai dar certo.

Então, não demore. Pergunte a si mesmo: "Qual é a ÚNICA Coisa que posso fazer agora para começar a usar a ÚNICA Coisa em minha vida de modo que, ao fazê-la, o restante se torne mais fácil ou desnecessário?".

E faça da resposta a sua primeira ÚNICA Coisa!

Vamos em frente!

3Ps
THE ONE THING
Priority
Purpose
ONE

SOBRE A PESQUISA

Embora eu tenha vivenciado as lições deste livro por certo tempo antes dele, começamos a pesquisar a ÚNICA Coisa, na verdade, em 2008. Desde então, arquivamos uma coleção de mais de mil artigos acadêmicos, estudos científicos e trabalhos; centenas de artigos de jornais e revistas; e uma ampla biblioteca de livros escritos pelos maiores *experts* em seus campos. Pilhas e pilhas de descobertas, fatos e anedotas literalmente cobriam cada pedaço de nosso espaço de trabalho.

Se você quiser mergulhar mais a fundo no que aprendeu com este livro, encontrará uma lista extensa de nossas referências organizadas por tópicos e capítulos em *The1Thing.com*.

Esse site é um portal para dentro de nossas mentes – mencionamos os autores que nos inspiraram, oferecemos links para artigos disponíveis on-line e listamos os trabalhos que educaram nossas ideias. Colocamos também alguns factoides interessantes e até um vídeo engraçado aqui e ali. Aproveite a jornada.

AGRADECIMENTOS

Quando estávamos organizando este livro, concordamos em fazer nosso melhor para fazê-lo usando os princípios da ÚNICA Coisa. A maioria dos livros segue as linhas tradicionais do Manual Chicago de Estilo e tem título, subtítulo, copyright, endosso, biografia do autor, prefácio, agradecimentos, dedicatória e epígrafe, tudo isso antes de você chegar ao conteúdo e ao texto de fato. Sério?

Jogamos a tradição pela janela. Pensando em você, achamos que isso seria a ÚNICA Coisa de design para incrementar sua experiência ao ler. Como resultado, os agradecimentos foram parar no fim do livro. Na verdade, se você fosse reordená-lo em termos do que é mais importante para os autores, esta seção poderia ter sido colocada bem no meio da capa.

Começamos a delinear esta obra no verão de 2008 e enviamos o primeiro manuscrito completo para o nosso editor em 1º de junho de 2012 – uma jornada de quatro anos que certamente não poderíamos ter navegado sem ajuda. Muita ajuda.

A família vem primeiro. Sem o amor e o apoio de minha esposa, Mary, e meu filho, John, este livro não seria o que é. Meu parceiro de escrita, Jay, é igualmente grato pelo amor e encorajamento de Wendy e dos filhos, Gus e Veronica. Esposas, especialmente as sábias e estudadas, como as nossas, ficam com o trabalho pouco reconhecido de ler os rascunhos grosseiros, cheios de falhas e erros, que acabam se tornando um livro finalizado.

Tivemos também o benefício de contar com uma incrível equipe de apoio. Vickie Lukachik e Kylah Magee nos carregaram de tantas pesquisas que levamos quase um ano para digerir tudo. Valerie Vogler-Stipe e Sarah Zimmerman fizeram sua ÚNICA Coisa e mantiveram nossas agendas e calendários livres para que pudéssemos nos focar no livro. O restante da equipe, Allison Odom, Barbara Sagnes, Mindy Hager, Liz Krakow, Lisa Weathers, Denice Neason e Mitch Johnson, também se manteve em sua ÚNICA Coisa para que pudéssemos nos manter na nossa.

Meus parceiros e executivos seniores da Keller Williams Realty

contribuíram com ideias e apoio ao longo do caminho: Mo Anderson, Mark Willis, Mary Tennant, Chris Heller, John Davis, Tony Dicello, Dianna e Shon Kokoszka e Jim Talbot. Obrigado, pessoal! Vocês são demais! Nossa equipe de marketing, liderada por Ellen Marks, trabalhou extensivamente no design do livro, incluindo todos os meios pelos quais você ouviu falar dele: Annie Switt, Hiliary Kolb, Stephanie Van Hoek, Laura Price, os supertalentosos designers Michael Balistreri e Caitlin McIntosh, bem como Tamara Hurwitz, Jeff Ryder e Owen Gibbs, de nossa equipe de produção, e a equipe de internet de Hunter Frazier e Veronica Diaz. Cary Sylvester, Mike Malinowski e Ben Mayfield coordenaram nosso trabalho de TI dentro e fora do prédio com parceiros como Feed Magnet e NVNTD. Anthony Azar, Tom Friedrich e Danny Thompson trabalharam com nossos parceiros de vendas, assim como com nossos parceiros na área, para ter certeza de que levaríamos o livro ao maior número possível de pessoas. Agradeço especialmente a Kaitlin Merchant, da KW Research, e a Mona Covey, Julie Fantechi e Dawn Sroka, da KWU, trabalho na pré e pós-publicação.

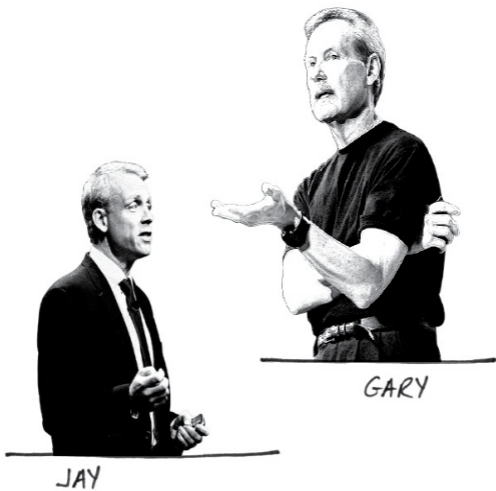
Também tivemos o benefício de trabalhar com um editor que realmente entende a ÚNICA Coisa e a vive, Ray Bard, da Bard Press. Ele reuniu uma equipe excelente que nos aconselhou, apoiou e encorajou quando estávamos escrevendo e depois, durante a edição, nos levou ao extremo para que fizéssemos o melhor possível. Nossa equipe editorial inclui também a editora Sherry Sprague, o editor Jeff Morris, a editora de cópia/produção Deborah Costenbader, Randy Miyake e Gary Gary Hespenheide, da Hespenheide Design, o revisor Luke Torn, e Linda Webster, que fez o índice.

A editora Barbara Henricks, da Cave Henricks Communications, e o analista de mídia sociais Rusty Shelton, da Shelton Interactive, ofereceram feedback inicial e lideraram a campanha midiática. Também contamos com um grupo de leitores veteranos que, com alguns membros seletos de nossa equipe, ofereceram feedback para nosso rascunho inicial: Jennifer Driscoll-Hollis, Spencer Gale, David Hathaway, Robert M. Hooper, Ph.D., Scott Provence, Cynthia Robbins, Robert Todd e Todd Sattersten.

Agradeço aos super-responsáveis pesquisadores, professores e autores que responderam a nossas perguntas numa variedade de assuntos: Dr. Roy Baumeister, acadêmico da Francis Eppes, na Universidade Estadual da Florida, e diretor da área de Psicologia Social; Dr. Myron P. Gutmann, diretor de Ciências Econômicas, Sociais e Comportamentais da National Science Foundation; Dr. Eric Klinger, professor emérito de Psicologia na Universidade de Minnesota Morris; Dr. Jonathan Levav, professor associado de Marketing na Universidade Stanford; Paul McFedries, autor do incomparável site wordspy.com; Dr. David E. Meyer, professor de Psicologia do Programa de Percepção e Cognição da Universidade de Michigan e diretor do Laboratório de Cérebro, Cognição e Ação da Universidade de Michigan; Dr. Phyllis Moen, McKnight Presidential Chair em

Sociologia na Universidade de Minnesota; Erica Mosner, da Biblioteca de Estudos Históricos e Ciência Social do Instituto para Estudos Avançados; a superútil Rachel, do site da Bronnie Ware; Valoise Armstrong, da Biblioteca Dwight D. Eisenhower; Dr. Ed Deiner, autor e professor emérito do Departamento de Psicologia da Universidade de Illinois; e James Cathcart, consultor de liderança sênior da Franklin Covey. Somos também muito gratos ao Keller Center, da Escola de Administração da Universidade Baylor, e a Casey Blaine, pela pesquisa sobre multitarefas no início da nossa jornada. E seria falha minha não agradecer a meu *coach* de negócios.

Finalmente, a Bayne Henyon, pelos *insights*, há muito tempo, que mudaram o jeito com que eu via as coisas e remodelaram meu jeito de trabalhar.

Obrigado a todos por tudo!

SOBRE OS AUTORES

GARY KELLER

Profissionalmente, a ÚNICA Coisa de Gary é ensinar. Destacava-se como corretor imobiliário ao ensinar os clientes a tomar boas decisões de compra e venda de imóveis. Como gerente de vendas de imóveis, recrutou agentes por meio de treinamentos e ajudou-os a construir suas carreiras do mesmo modo. Como cofundador e presidente da diretoria, ele construiu a Keller Williams Realty International a partir de um único escritório em Austin, Texas, transformando-a na segunda maior imobiliária da América do Norte, usando suas habilidades de professor, treinador e *coach*. Gary define a liderança como "ensinar as pessoas a pensar do jeito que precisam pensar para que possam fazer o que precisam fazer quando precisarem fazer, de forma que consigam o que querem quando quiserem".

Ganhador do prêmio de Empreendedor do Ano pela Ernst & Young e finalista na mesma categoria na premiação da revista *Inc.*, Keller é reconhecido como um dos líderes mais influentes da área imobiliária. Ele ajudou também muitos pequenos empresários e empreendedores a encontrar o sucesso por meio de três best-sellers nacionais: *The Millionaire Real Estate Agent* [*O corretor milionário*]*, The Millionaire Real Estate Investor* [*O investidor imobiliário milionário*] e *SHIFT: How Top Real Estate Agents Tackle Tough Times* [*MUDE: Como os melhores corretores enfrentam tempos difíceis*]. Afinal, um livro é apenas mais uma forma de ensinar, mas numa sala de aula infinitamente maior. Como *coach* de negócios e treinador nacional, Gary ajudou muitas pessoas a alcançar resultados extraordinários, ao reduzir o foco delas para a ÚNICA Coisa.

Todos sabem que Gary considera sua principal realização a vida que construiu com a esposa, Mary, e o filho, John.

JAY PAPASAN

Jay é o editor executivo e vice-presidente de comunicação da Keller Williams Realty International, e presidente da Rellek Publishing. Profissionalmente, sua ÚNICA Coisa é escrever. Tentou escrever o primeiro livro numa máquina de escrever elétrica quando estava no ginásio e ficou viciado. Pelo menos um professor no Ensino Médio achou que a escrita dele tinha futuro e circulou uma das composições por entre toda a equipe. Jay pagava as contas na faculdade trabalhando numa livraria. Graduou-se em letras e fez mestrado na mesma área. Depois da graduação, Jay conseguiu um emprego no mercado editorial. Durante seus anos na HarperCollins, em Nova York, trabalhou com best-sellers como *Body for Life* [Corpo pela vida], de Bill Phillips, e *Go for the Goal* [Busque seu objetivo], de Mia Hamm. Mais recentemente, nos dez anos em que vem trabalhando com Gary, Jay foi coautor de dez títulos ganhadores de prêmios ou campeões de venda, incluindo a aclamada série *Millionaire Real*

Estate.

Jay tem paixão por compartilhar ideias em seus livros e palestras regularmente em convenções e eventos de treinamento. É membro da Keller Williams University International Master Faculty.

Fora do trabalho, Jay é sócio de um negócio imobiliário de sucesso com a esposa, Wendy. Vivem em Austin, Texas, com os filhos, Gus e Veronica.

QUAL É A ÚNICA COISA QUE POSSO FAZER AGORA?

Agora que você entende o conceito, é hora de colocar a ÚNICA Coisa para funcionar. Visite The1Thing.com para começar a pensar grande, tornando-se simples e focando-se em sua ÚNICA Coisa hoje mesmo! Encontre informações atualizadas sobre nossos seminários e programas de *coaching*, assim como ferramentas exclusivas. Veja atualizações em tempo real feitas por outros participantes desse movimento mundial e compartilhe sua ÚNICA Coisa. Vivencie sua ÚNICA Coisa hoje mesmo.

1 Ditado comum nos EUA. Ele sugere que, quando um grupo enfrenta problemas, estes começaram graças ao seu líder. (N.T.)

[1] *Where there's a will, there's a way.*

[1] Mães contra beber e dirigir. (N.T.)